



Ledningsarbetet hos ett krisföretag

– En analys av ledningens hantering av en ekonomisk kris

Författare:

Daniel Bohlin

*SLU, Institutionen för Ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 Poäng*

*Examensarbete, 477
Uppsala, 2007*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-477--SE

Management work at a company in crisis

-An analysis of how the management handles an economic crisis

Ledningsarbetet hos ett krisföretag

– En analys av ledningens hantering av en ekonomisk kris

Daniel Bohlin

Handledare: Karin Hakelius

© Daniel Bohlin

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-477-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2007

Summary

Almost every company sooner or later ends up in a more or less difficult economical situation. The reason for the economical crisis varies for each individual case but common for them all is that it is the management group that has failed in their work to guide the organisation to avoid a negative result. The next common denominator is that it is the management group that has to handle the changes in the company's environment and lead the company out of the crisis. But how can they do this and take decisions in a rational and effective way and is there warnings signals that the management group missed before the crisis was a fact? This is some of the questions that this study is going to discuss and analyze.

The aim of the study is *from a management perspective chart the strategic work of the company's management work when handling an economical crisis*. The expectation is that the study can be used to get an understanding for when a company is in the danger zone to get into an economical crisis, and how the management group can act to solve the crisis.

To be able to reach the aim of the study the hermeneutic tradition has been followed. The theory is collected from management literature and every theory section is ended with a hypothesis that later is discussed in the analytical part of the study. The empirical part is collected through a case study that has been carried out in a company that has gone through an economical crisis. The qualitative interview with the case company's MD has been carried out to be able to analyse their management work and was structured as a free interview.

The conclusions are that the company's management has to be aware of the different warning signals to be able to anticipate, and through that, avoid the economical crisis. If the management doesn't have that knowledge there is a high risk that the company ends up in a difficult economical situation with a potential bankruptcy as a consequence. When the organisation already is in the crisis it's important that they work in a rational way with different models as help to be able to take decisions and to solve the situation. In the analysis of the hypotheses that was going to investigate if the case company had missed warning signals, there wasn't enough evidence to definitely establish that fact. The case company's MD meant that the company didn't used any models but the analytical part showed that the management group used a system that was similar to the problem solving circle. Therefore the analyse showed that the case company had worked and taken decisions through a well thought out and rational way.

Key terms: Economical crisis handling, company management, warning signals, rational decision-making

Sammanfattning

I stort sett alla företag hamnar förr eller senare i en mer eller mindre svår ekonomisk situation. Anledningen till den ekonomiska krisen varierar naturligtvis från fall till fall men gemensamt för dom alla är att det är företagsledningen som misslyckats i sitt arbete med att styra organisationen för att undvika ett negativt resultat. Nästa gemensamma nämnare är att det är ledningen som måste hantera förändringarna i företagets miljö och leda företaget ut ur krisen. Men hur kan de göra detta och ta beslut på ett rationellt och effektivt sätt? Fanns det varningssignaler som ledningen missade innan krisen var ett faktum? Detta är några av de frågor som arbetet kommer att diskutera och analysera.

Syftet med studien är att *utifrån ett ledningsperspektiv kartlägga företagsledningens strategiska arbete vid hanteringen av en ekonomisk kris*. Förhoppningen är att uppsatsen kan användas till att få en förståelse för när ett företag befinner sig i farozonen för att hamna i en ekonomisk kris, och hur ledningen kan agera för att ta sig ur krisen.

För att uppnå syftet har den hermeneutiska vetenskapsteorin följts. Teorin är hämtad ifrån företagsledningslitteratur och varje teoriavsnitt avslutas med en hypotes som senare diskuteras i den analytiska delen av uppsatsen. Empirin är hämtad genom att en fallstudie har genomförts hos ett företag som genomgått en ekonomisk kris. Den kvalitativa intervjun med fallföretagets VD har utförts för att kunna analysera deras ledningsarbete och var strukturerad som en fri intervju.

Slutsatserna är att företagsledningen måste känna till de olika varningssignalerna för att kunna förutspå och på så sätt undvika den ekonomiska krisen. Har inte ledningen den kunskapen finns det en stor risk att bolaget hamnar i en svår ekonomisk situation med en eventuell konkurs som konsekvens. Då organisationen befinner sig i krisen så är det viktigt att de arbetar på ett rationellt sätt med olika modeller som hjälpmedel för att kunna ta beslut och lösa problemen. I analysen av den hypotes som skulle undersöka om fallföretaget missade varningssignaler fanns det inte tillräckligt med bevis för att definitivt konstatera att det var så. Fallföretagets VD menade att de inte använde sig av modeller men analysen visade att ledningsgruppen använde sig av ett tillvägagångssätt som kan liknas vid problemlösningsskirkeln. Därför visade analysen att fallföretaget hade arbetat och tagit beslut på ett genomtänkt och rationellt sätt.

Nyckelord: Ekonomisk krishantering, företagsledning, varningssignaler, rationellt beslutsfattande

Innehållsförteckning

1 BAKGRUND	1
1.1 PROBLEMFORMULERING	2
1.2 SYFTE	2
1.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH AVGRÄNSNING	3
1.4 KAPITELÖVERSIKT	3
2 TEORI.....	4
2.1 HUR IDENTIFIERAS EN KRISSITUATION?	4
2.1.1 Definition av organisation	4
2.1.2 Varningssignaler	5
2.2 BESLUTSPROCESSEN	7
2.2.1 Introduktion till rationell problemlösning	7
2.2.2 Strategiskt beslutsfattande	8
2.2.3 Problemlösningssirkeln	9
2.2.4 Nyckelelement vid beslut	11
2.3 INNOVATIONSPROCESSEN	12
2.3.1 Grundregler för kreativa tekniker	13
2.3.2 Kreativitetsfrämjande åtgärder – exemplet Brainstormingmöte	13
2.4 SAMMANFATTNING	14
3 METOD	16
3.1 METODVAL	16
3.1.2 Kvalitativ respektive kvantitativ metodteori	17
3.1.3 Fallstudie	18
3.1.4 Intervjuer	18
3.2 KÄLLDISKUSSION	19
3.2.1 Validitet respektive reliabilitet	19
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	20
3.4 FELKÄLLOR	20
3.5 SAMMANFATTNING	21
4 BAKGRUND TILL DEN EMPIRISKA STUDIEN	22
4.1 FÖRETAGETS BAKGRUND	22
4.2 FÖRETAGET I NUTID	22
4.3 FÖRETAGETS LEDNINGSARBETE SOM FALLSTUDIE	23
5 EMPIRI.....	24
5.1 FÖRETAGETS EKONOMISKA KRIS	24
5.2 ORGANISATIONENS BESLUTSPROCESS	25
5.3 HUR LEDNINGEN LÖSTE KRISEN	25
5.4 INNOVATIONSPROCESSEN INOM ORGANISATIONEN	26
5.5 SAMMANFATTNING	27
6 ANALYS OCH DISKUSSION.....	28
6.1 KAN EN EKONOMISK KRIS FÖRUTSES?	28
6.2 HUR FATTAR LEDNINGEN BESLUT?	29
6.3 HUR LÖSER LEDNINGEN PROBLEM, ANVÄNDER FÖRETAGET MODELLER?	30
6.4 HUR KAN LEDNINGEN STÖDJA INNOVATIONSPROCESSEN?	33
6.5 SAMMANFATTNING	34
7 SLUTSATS	35

7.1 SLUTSATS AV UPPSATSEN	35
KÄLLFÖRTECKNING	36
<i>Litteratur</i>	36
<i>Internet</i>	37
<i>Personlig kontakt</i>	37
<i>Bilaga 1 Intervjufrågor</i>	38

1 Bakgrund

Enligt författaren Nellbeck finns det många olika anledningar till att organisationer hamnar i en ekonomisk kris (2004, s. 11-12). En ekonomisk kris uppstår då företaget har förbrukat det egna kapitalet så att skulderna till sist överstiger tillgångarna. Nellbeck ger också några exempel på hur detta kan gå till:

- Snabb expansion i en bransch, som lider av en långvarig konjunktursvacka med låga försäljningspriser och volymer.
- Det nya företaget har vid starten för litet eget kapital och för lågt kunnande.
- Företaget har en oengagerad ledning, där tiden sprungit ifrån deras sätt att jobba och tänka.

För att kunna styra ett företag i kris måste ledningen hantera förändringar. Förändring är den process då individer, grupper och organisationer rör sig från nuvarande tillstånd till ett önskat tillstånd för att anpassa sig till interna och externa faktorer som har ändrat nuvarande realitet (Bloisi et al, 2003 s. 707).

För att överleva och vara framgångsrik måste organisationen reagera och anpassa sig till dessa nya faktorer. Organisationen måste vara innovativ och ständigt förbättra produkter och tjänster för att möta nya kundkrav och ökad konkurrens. Teknologier behöver förbättras och företaget måste hitta nya och bättre sätt att organisera och leda arbetet på (Bloisi et al 2003, s. 707). Att hantera dessa förändringar, ta beslut och ansvaret för besluten är en av hörnstenarna för företagsledningen (Cooke & Slack 1991, s. xv). Misslyckas ledningen med detta arbete finns det en risk för organisationen att hamna i en kris, liknande den som t ex General Motors (GM) hade under 1910- och 1920-talen som faktiskt under dessa år hamnade i fyra olika kriser. Ekonomin gick upp och ner, företaget hade ingen kontroll över hur många bilar de tillverkade årligen, pga dålig kommunikation med återförsäljarna dessutom visste de inte hur mycket bilar de faktiskt sålde och de hade problem med att få uppgifter på intäkterna från lokalkontoren till huvudkontoret. Mr. Sloan, GM:s VD, löste dessa kriser med att införa världens första finanskommitté som hade till uppgift att, för det första, kontrollera företagets totala intäkter och kostnader och viktigast: ordna en långsiktig ekonomisk plan så att företaget kunde få kontroll över sitt finansiella öde. Den nya strukturen fungerade väldigt bra och var en av anledningarna till att GM blev världens största företag i mitten av 1960-talet och fortfarande är ett av de största företagen i världen (Mitroff 2004, s. 17).

Att reagera som Mr. Sloan gjorde i början av 1900-talet då GM hanterade sina olika kriser visar att krishantering i företag inte är någon ny företeelse och exemplet visar även att om ledningen reagerar i tid kan de vända utvecklingen för organisationen. Han identifierade problemen inom sin organisation och löste dem sedan genom att bygga upp en helt ny struktur på företaget. Exemplet visar kortfattat hur en lyckad krishantering ser ut och får vara förebilden till detta arbete som skall gå djupare in på krishantering.

I fallstudien i detta arbete kommer ett företags ledningsarbete att studeras närmare. VD:n för fallföretaget hade önskemål om att företagsnamnet inte skulle bli känt. Detta respekteras och därför kommer inte företagsnamnet att skrivas i uppsatsen utan ersätts av namnet fallföretaget.

Fallföretaget blev efter flera olika förvärv under 1980- och 1990-talet ett av de största inom sin tillverkningsindustri. År 1999 började rörelsen få problem med lönsamheten, vilket berod-

de på flera olika faktorer bl a begränsad marknadstillväxt, stigande papperspriser och sviktande konjunktur. Under ett antal år fortsatte företaget att visa negativa resultat men detta vände år 2004. Under det året visade företaget en positiv utveckling då de gick ifrån ett resultat före skatt, år 2003, på -133 MSEK, till ett resultat före skatt på 51 MSEK år 2004 (Internet, Fallföretag, 1, 2006).

Hur ledningen för företaget arbetade och vilka metoder och strategier de använde sig av för att vända resultatet kommer att granskas närmare i det empiriska kapitlet av denna studie för att därefter analyseras, med hjälp av de teoretiska verktyg som presenteras i kapitel 2.

1.1 Problemformulering

Företag som inte presterar tillräckligt bra resultat förlorar snabbt sin konkurrenskraft och riskerar därmed att hamna i en ekonomisk kris. Ledningens uppgift i organisationen är att styra företaget så att det ständigt upprätthåller sin konkurrenskraft och undviker ”röda siffror”.

Trots detta hamnar många företag förr eller senare i en mer eller mindre svår ekonomisk situation som kan ha flera olika orsaker: rörelsen kan ha växt för fort, organisationen fungerar dåligt, eller det kan vara sjunkande efterfrågan på företagets produkter m.m.

Huvudproblemet ligger i, om en företagsledning inser att företaget går mot en ekonomisk kris och hur hanterar de istället detta faktum? En redogörelse med utgångspunkt i företagsledningslitteratur ger en beskrivning av hur en företagsledning kan hantera en ekonomisk kris. Uppsatsförfattaren förväntar sig att utifrån teorin kunna forma hypoteser. Analysen av dessa, då de tillämpas på fallföretaget, kan leda till kritik av ledningens arbetssätt varvid kritiken diskuteras, för att slutligen leda till möjliga lösningar som kunde ha använts för att komma ur den ekonomiska krisen på ett effektivare sätt. Underproblem till problemformuleringen är:

- Kan en ekonomisk kris förutses?
- Hur fattar ledningen beslut?
- Hur löser ledningen problem, finns det modeller som kan hjälpa?
- Hur kan ledningen stödja innovationsprocessen?

1.2 Syfte

Studiens syfte är att utifrån ett ledningsperspektiv kartlägga företagsledningens strategiska arbete vid hanteringen av en ekonomisk kris.

Förhoppningen är att uppsatsen kan användas till att få en förståelse för när ett företag befinner sig i farozonen för att hamna i en ekonomisk kris, och hur ledningen kan agera för att ta sig ur krisen.

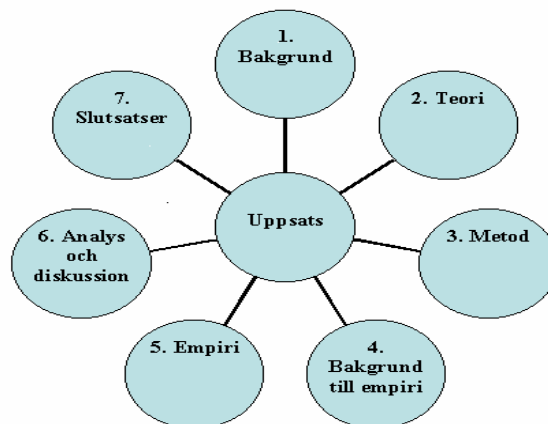
1.3 Tillvägagångssätt och avgränsning

Uppsatsens teoretiska kapitel bygger på företagsledningsteorier där informationen är hämtad från böcker, tidskrifter och Internet. Då det är en kvalitativ studie har även en intervju (se anledning till en intervju i avsnitt 3.4) genomförts som Lundahl & Skärvad (1999) kallar en fri intervju. Detta för att respondenter ska ges möjlighet till att i så stor utsträckning som möjligt forma sina egna svar. Den empiriska undersökningen av ett fallföretags ledningsarbete under en ekonomisk kris analyseras. De hypoteser som teorikapitlet gett upphov till diskuteras tillsammans med eventuell kritik av ledningsarbetet i analysen av empirin, för att på så sätt utvärderas för att slutligen se om de bekräftas eller om de ska förkastas.

Arbetet har avgränsats till att beskriva problemet utifrån ett lednings- och organisationsteoretiskt perspektiv och dessutom har det avgränsats till att endast beskriva ett par organisationsteorier som används som hjälpmedel för att analysera problemet i uppsatsen. Att endast ett företag analyserats, beror på att det varit svårt att hitta företag som gått igenom en ekonomisk kris varvid de lyckats undvika en konkurs och som samtidigt är villiga att öppet diskutera sitt/sina problem och lösningar. Det hade också varit intressant att analysera ett företag som gått i konkurs, för att på så sätt göra en jämförande studie. Men då dessa företag inte längre existerar var det svårt att få kontakt med ledningen för ett sådant.

1.4 Kapitelöversikt

Uppsatsens första kapitel, se figur 1, förklarar syftet med arbetet och behandlar även uppsatsens bakgrund, problemformulering och vilka avgränsningar som finns. Kapitel två tar upp den teori som valts för att ligga till grund för den empiriska studien i uppsatsen. Kapitel tre utgör även basen till kapitel fyra, där metoder avhandlas. Metodkapitlet beskriver vilka metoder och arbetssätt som använts för att genomföra studien och anledningen till varför de valts. Kapitel fem beskriver bakgrunden för fallföretaget som skildras i kapitel sex. I kapitel sex analyseras och diskuteras empirin från det föregående kapitlet utifrån den valda teorin från kapitel två. I det avslutande kapitlet finner man en redogörelse för de slutsatser som har kunnat dras utifrån den teoretiska och metodologiska utgångspunkten som applicerats på det empiriska materialet.

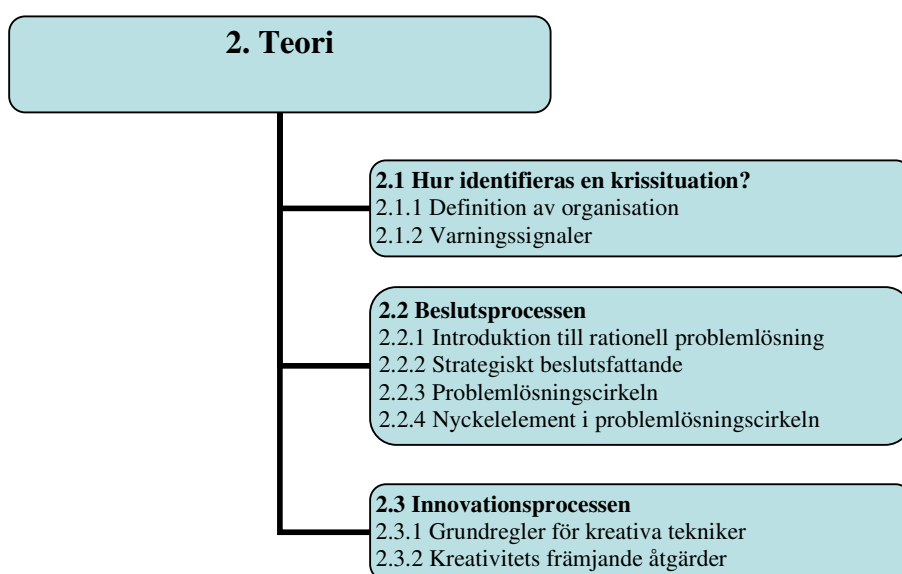


Figur 1: Kapitelöversikt. (Egen animation)

2 Teori

Kapitlet kommer att ta upp den teori som ligger till grund för att analysera det empiriska material som samlats in. Definition av en organisation och modeller för beslutsprocessen, som är en central del inom krishantering, kommer också att presenteras. Även verktyg för att stödja innovationsprocessen kommer behandlas då ledningen för att kunna ta beslut behöver olika handlingsalternativ att välja mellan.

För att uppnå syftet med uppsatsen har teorier valts ifrån företagsledningslitteratur. De olika teoriavsnitten i kapitlet avslutas med en hypotes som undersöks senare för att kunna uppnå syftet med uppsatsen. Nedan presenteras en bild av hur teorikapitlet är uppdelat från första avsnittet som tar upp hur en krissituation identifieras, därefter behandlas beslutsprocessen, för att avslutas med innovationsprocessen inom organisationen.



Figur 2: Översiktsbild över teorikapitlet. (Egen animation)

2.1 Hur identifieras en krissituation?

Avsnittet börjar med att definiera en organisation och beskriver sedan syftet med den för att därefter även gå in på vilken typ av organisation detta arbete kommer att fokusera på. Efter detta identifieras olika typer av varningssignaler som enligt Folkesson (1992) är viktiga att känna till för en företagsledning för att undvika en ekonomisk kris. I sin bok behandlar han hur man märker att ett företag närmar sig en ekonomisk kris och vad man kan göra för att förhindra det. I boken tar han upp 12 olika varningssignaler plus några uppenbara t ex betalningsanmärkningar och obetalda skatter, som han menar att när de dyker upp är det redan för sent för ledningen att lösa krisen och konkursen är i detta skede nästintill oundviklig.

2.1.1 Definition av organisation

”Själva idén med organisation och organiserade handlingar är att *mål kan uppnås effektivare genom samarbete mellan individer än genom individuella ansträngningar*. Slagkraften och

effektiviteten hos individer förenade i en organisation kan bli betydligt större än summan av samma individers individuella ansträngningar”(Bruzelius & Skärvad 2000, s. 15). Det finns två olika typer av organisationer: den formella- och den sociala. Med den sociala organisationen menas det mera allmänna samspelet mellan människor, såväl innanför som utanför formella organisationer. Den formella organisationen definieras som ”ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter (arbetsfördelning och specialisering) på ett samordnat sätt (samordning, styrning och ledarskap) för att uppnå vissa mål” (Bruzelius & Skärvad 2000, s. 16). Formella organisationer är den typ av organisation som uppsatsen kommer att behandla då den handlar om organisationer.

2.1.2 Varningssignaler

Enligt Folkesson (1992) identifierar företagsledaren oftast den ekonomiska krisen alldeles för sent, vilket gör att konkursen kan vara omöjlig att undvika. Han menar att organisationer som går i konkurs ofta har haft ekonomiska problem under en längre tid men att företagsledarna inte tagit signalerna på allvar. Detta beror oftast på att företagsledarna är optimister som tror att om företaget bara kan klara sig lite längre så kommer problemen lösa sig av sig själv. Företagsledarna söker oftast inte efter professionell hjälp förrän den ekonomiska krisen är uppenbar, t ex att pengarna är slut i kassan, och i det läget är det oftast för sent att göra en rekonstruktion som kan hjälpa företaget. Folkesson (1992) menar dock att det finns flera olika varningssignaler vid vilka företagets intressenter¹ borde ha skärpt uppmärksamheten. Han beskriver 12 olika varningssignaler och utöver det ett antal uppenbara. Oftast då de uppenbara signalerna upptäcks är det redan för sent för företaget att kunna lösa problemen och konkursen är oftast oundviklig, de uppenbara signalerna är t ex betalningsanmärkningar, obetalda skatter, utmätningar och konkursansökningar. Dessa kommer inte att beskrivas mer då det känns som att det blir övertydligt att behandla dem ytterligare här. Avsnittet går därför vidare med att beskriva de 12 olika varningssignaler som är mer svårupptäckta (Folkesson 1992, s. 193-200).

1. **Alltför snabb expansion:** Om ett företag verkligen lyckas med sin idé kan det leda till att företaget expanderar väldigt snabbt, vilket ofta är något positivt, men organisationen kan få svårt att hänga med i de snabba förändringarna både organisations- som likviditetsmässigt. Detta gör att det ofta blir så att den ursprungliga idékläckarens företag går under och idén tas över av ett större företag.
2. **För litet eget kapital:** Om företaget expanderar snabbt blir det ofta brist på eget kapital. Detta beror på att finansieringen av verksamheten till stor del sker via främmande medel i form av leverantörskrediter, bankkrediter och skattekrediter som är dyra och riskabla finansieringsformer. Företaget blir väldigt känsligt för konjunktursvängningar och så snart utvecklingstendensen börjar dala uppkommer krisen.
3. **Ändrad ägarstruktur:** Vid ägarbyten bör intressenterna vara vaksamma. Gamla familjeföretag som ofta ansetts solida kan hamna i ekonomisk kris då de köps upp av ett annat företag. Den gamla ”vi-andan” kan försvinna och de anställda känner inte längre att de vet vem de arbetar för. Ibland kan det också vara en förutsättning för företagets

¹ Intressent: alla som kan påverka eller påverkas av företagets åtgärder. Vanligen avses ekonomisk påverkan och ekonomiska konsekvenser. Exempel på intressenter kan vara ägare, anställda, fordringsägare, leverantörer, kunder, långgivare, kommun och även stat (Internet, NE, 1, 2006).

fortlevnad att ändra ägarstruktur. Efter t ex en ekonomisk kris kan de gamla ägarna ha förbrukat sitt förtroendekapital, varvid enda förutsättningen för att företaget ska kunna fortleva är att nya ägare tillträder.

4. **Företaget är beroende av en enda "sak":** En "sak" kan vara en produkt, en kund, en leverantör, en nyckelperson, en idé etc. Om företaget bara är beroende av en enda av dessa saker är det ytterst känsligt för förändringar om denna "sak" försvinner.
5. **Företaget går in i en ny bransch:** Ett företag som är beroende av en enda produkt försöker många gånger ge sig in i en ny bransch för att på det sättet klara konjunktursvängningar bättre. Men företaget saknar ofta kunskaper om den nya branschen och använder då samma strategier som de gjort tidigare och dessa gamla strategier är många gånger olämpliga för den nya marknaden, vilket gör att oddsen för att lyckas blir minimala.
6. **Aktivering av utgifter:** När ett företag tvingas aktivera (balansföra) utgifter för att undvika balansmässiga underskott kan den ekonomiska krisen snabbt närma sig. Dessa situationer kan uppstå när ett företag aktiverar organisationskostnader, utvecklingskostnader etc. eller inte gör erforderliga nedskrivningar på sina inventarier eller varulager. Detta leder till en balansräkning som är tom på tillgångar. Rent balansmässigt har företaget uppvisat en god ekonomisk situation men i en obeståndssituation är det omöjligt att realisera denna typ av tomma tillgångar.
7. **Styrelsens sammansättning:** Det är viktigt att styrelsen har en sammansättning som ger en bred kompetens. Den ska helst ha en branschkunskap, en ekonom, en jurist och/eller om verksamheten kräver det, en specialist, t ex en tekniker. Saknas det kunskap i styrelsen riskerar företaget att en ekonomisk kris kan uppstå.
8. **Revisor:** Det är viktigt att företaget har en duktig revisor. Vid ett revisorsbyte, och speciellt om företaget byter till en mindre erfaren revisor, skall det tolkas som en tydlig varningssignal. Det är viktigt för t ex fordringsägare att undersöka anledningen till revisorsbytet: kanske var den tidigare revisorn alltför "noggrann"!
9. **Ekonomiavdelningen:** Det är viktigt att ekonomiavdelningen sköts ordentligt då den är en central del av företaget. Sköts ekonomin av en utbildad person kan dennes förmåga att förutse företagets framtida ekonomi att vara begränsad, och företaget löper då en stor risk att inte i förväg kunna se sina framtida ekonomiska problem. Således upptäcks inte problemen förrän det är för sent och krisen redan är ett faktum.
10. **Tidpunkt för offentliggörande av årsredovisningar:** Om ett företag har ekonomiska problem drar det sig ofta för att offentliggöra sina årsredovisningar. Företaget kan ha svårt att få ihop en redovisning som håller för en oberoende och neutral granskning och därför dröjer de med att skicka in årsredovisningen till Patent- och registreringsverket inom de tider som föreskrivs. Därför är det en tydlig varningssignal om företaget har slarvat med sitt offentliggörande under flera år.
11. **Finansiella transaktioner:** Ett företag som börjar få ekonomiska problem försöker ofta lösa dessa genom att t ex sälja av sina anläggningstillgångar och därefter hyra dem av det köpande företaget s.k. "sale and lease back transaktioner" (Folkesson 1992, s. 198). På detta sätt löser företaget sina ekonomiska problem på kort sikt men

om problemen löses på längre sikt är mer osäkert. Företaget får troligtvis högre driftskostnader i form av leasingavgifter, hyror etc. Efter försäljningen har också en stor del av företagets substans försvunnit, vilket kan bli kännbart för fordringsägarna om företaget skulle gå i konkurs, eftersom de då får mindre tillgångar att dela på sinsemellan.

- 12. Snåriga bolagsbildningar:** Om ägaren har flera olika bolag inom samma bransch där verksamheter går in i varandra, eller på annat sätt är beroende av varandra, finns det en ökad risk för en ekonomisk kris. Hamnar ett av företagen i obestånd finns det hög risk för att det drar ner de andra företagen i fallet. Därför bör fordringsägarna klarlägga anledningen till varför ägaren har fler bolag samtidigt. Enligt Folkesson (1992) beror det ofta på någon slags snobbighet att ha flera bolag.

För att få en uppfattning om hur lätt det kan vara för en formell organisation att hamna i en ekonomisk kris har det här gjorts en beskrivning av de olika varningssignalerna som är viktiga för ledningen att känna till. Detta, enligt Folkesson (1992), indikerar att organisationen närmar sig en ekonomisk kris. Varningssignalerna för organisationer är viktiga att känna till för ledningen, så att de kan upptäcka dessa, för att därefter kunna fokusera på alternativa lösningar och beslutsprocessen som ska leda fram till vilken lösning som väljs, som nästa avsnitt tar upp. Hypotes 1, som formulerats av uppsatsförfattaren efter detta teoriavsnitt är:

<p>Hypotes 1: Det fanns varningssignaler som inte uppfattades av fallföretagets ledning vilka kunde ha hindrat den ekonomiska krisen</p>

2.2 Beslutsprocessen

Enligt Nationalencyklopedin definieras beslut som "val mellan olika handlingsalternativ" (Internet, NE, 2, 2006). Vid stora beslut krävs ofta en grundlig beslutsprocess för att kunna välja mellan de olika alternativen. Mindre beslut tenderar att fattas enklare. Kapitlet behandlar därför inledningsvis rationell problemlösning och anledningen till varför modeller är bra verktyg vid användandet av den rationella beslutsprocessen. Problemlösningsskirkeln i avsnitt 2.2.3 är ett av dessa verktyg där även beslutsprocessen ingår. Därefter följer en genomgång av problemlösningsskirkeln och dess nyckelelement som påverkar beslutsprocessen, för att därefter avslutas med en hypotes.

2.2.1 Introduktion till rationell problemlösning

“Problemlösning är ett verktyg, en färdighet och en process. Det är ett verktyg eftersom det kan hjälpa till att lösa ett direkt problem eller uppnå ett mål. Det är en färdighet eftersom att när du har lärt dig den så kan du använda den gång på gång, precis som att cykla, lägga ihop nummer eller tala ett språk. Det är en också en process eftersom det involverar att ta ett antal steg” (Internet, Unisa Learning Connection, 1, 2006 – översatt från engelska).

Det finns de som tycker att deras tidigare erfarenheter och intuition är viktigast då de fattar beslut och att de därför inte behöver använda sig av modeller som hjälpmedel då de löser organisationens problem.

Beslutsmodeller hjälper ledningen att upptäcka lösningar som de annars inte hade upptäckt. Detta på grund av att disciplinen och logiken i modellprocessen kan skära igenom vissa av de halv sanningar och omotiverade antaganden som följer ledningsarbetet. ”Det finns ingen större fara än att tillämpa det lockande med enkelheten av ”gammalt sunt förnuft” (Cooke & Slack 1991, s. 152 – översatt från engelska). Modellerna kan också underlätta för beslutsfattarna att ta snabbare beslut som snabbt kan utvärderas och lämna större tid till kreativt tänkande hos ledningen (Cooke & Slack 1991, s. 152). Det finns otaligt många modeller för beslutsfattande men i detta arbete kommer en enkel modell att användas, för att sedan bygga på den till en större mer omfattande modell som beskrivs djupare. Hur beslutsfattande går till kommer också att behandlas då det är en ”del av den större problemlösningsprocessen” (Cooke & Slack 1991, s. 4 – översatt från engelska).

2.2.2 Strategiskt beslutsfattande

För att kunna lösa kriser hos ett företag krävs att ledningen tar rätt beslut vid rätt tidpunkt. Det är viktigt att de bygger sina beslut på välgrundad fakta som insamlats och därefter analyseras för att kunna ligga till grund för besluten. För att underlätta besluten finns det strategiska beslutsmodeller att ta hjälp av. I en av beslutsmodellerna beskriver författaren tre olika faser (Schwenk 1995, s. 473 – översatt från engelska):

- 1 Identifikationsfasen
- 2 Utvecklingsfasen
- 3 Valfasen

I den första fasen upptäcks problem och möjligheter samt kriser identifieras och organisationen börjar samla information för att lösa situationen som uppstått. I utvecklingsfasen går ledningen igenom olika lösningar på problemen och tittar på tidigare lösningar och eventuellt anpassar/modifierar dessa för att bättre stämma överens med den nya situation som uppstått. Finns det inte tidigare lösningar som kan anpassas utvecklar ledningen nya lösningar. I valfasen identifierar ledningen det alternativ som passar bäst som lösning, valet görs efter noggranna analyser och efter ledningens diskussioner (Schwenk 1995, s. 474). Hypotesen efter detta avsnitt är:

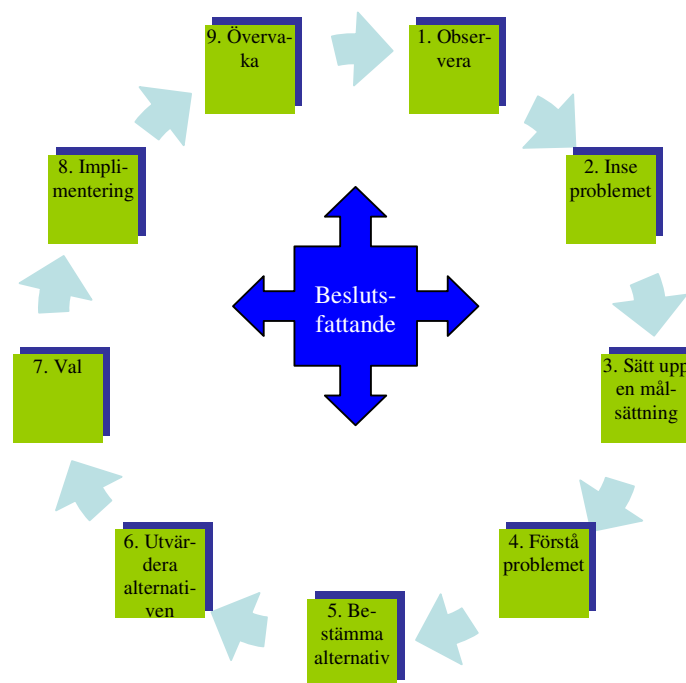
Hypotes 2: Fallföretagets ledning använde sig av strategiskt beslutsfattande då de löste den ekonomiska krisen

Beslutsprocessen är en central del vid hanteringen av ekonomiska kriser i en organisation. För att kunna ta rationella beslut måste även problemlösningsprocessen hanteras av ledningen eftersom den inte kan ta beslut utan att först kommit fram till alternativa lösningar. Genom att använda problemlösningscirkeln, som nästa avsnitt ska handla om, kan ledningen eventuellt nå fram till lösningar som de annars inte hade tänkt på. Avsnittet startar dock med att förklara hur beslutsfattande och problemlösning relaterar till varandra, detta för att klarare förstå relationen.

2.2.3 Problemlösningssirkeln

Enligt Cooke & Slack (1991) är det viktigt att förstå hur beslutsfattande och problemlösning relaterar till varandra. De menar att ”beslutsfattande är en del av den större processen av problemlösning. Beslutsfattande fokuserar runt det centrala problemet av val mellan de alternativa valmöjligheterna. Problemlösning är en större process som inkluderar insikten att problem existerar, tolkning och diagnos av problemet, och senare implementeringen av den lösning som ansetts lämplig att använda för att lösa problemet” (Cooke & Slack 1991, s. 4 – översatt från engelska).

För att ledningen ska kunna fatta beslut som är noga övervägda kan de ta hjälp av problemlösningssirkeln. Genom att följa de olika stegen i cirkeln ökar möjligheterna för ledningen att upptäcka lösningar som de annars inte skulle ha tänkt på. Under samtliga av cirkelns steg finns även beslutsprocessen involverad då det krävs beslut och handlingskraft i alla steg. De olika stegen från avsnittet innan, strategiskt beslutsfattande, kan också identifieras i problemlösningssirkeln, som emellertid utvecklar varje steg ytterligare. Steg 1-2 tillhör identifikationsfasen, steg 3-4 tillhör utvecklingsfasen och steg 5-7 tillhör valfasen. Steg 8-9 i problemlösningssirkeln är nya steg som ytterligare utvecklar teorin. I figuren nedan presenteras de olika stegen i problemlösningssirkeln och betydelsen med varje steg beskrivs under figuren.



Figur 3: Problemlösningssirkeln (Cooke & Slack 1991, s. 5).

- 1 Det första som händer, *i observationssteget*, är att någon ledningsperson upptäcker att det är något fel i organisationen eller upptäcker att det pga förändringar i organisationen eller i dess miljö, krävs förändringar för att anpassa organisationen till de nya förhållandena. Detta behöver inte grunda sig på konstaterade bevis utan kan också bero på att ledningspersonen har en intuitiv känsla av att allt inte är som det ska vara inom organisationen (Cooke & Slack 1991, s. 5).

- 2 När ledningen *inser problemet* samlar de in bevis som kan vara t ex låga försäljningssiffror eller andra avvikelser. Därefter reflekterar beslutsfattaren över situationen och inser att det krävs ett beslut som leder till förändring (Cooke & Slack 1991, s. 6).
- 3 Då man *sätter upp en målsättning* är det viktigt att överväga vad beslutet förhoppningsvis skall leda till eller vilka mål beslutet ska uppfylla. Målen ska minska avståndet mellan den rådande situationen och det önskvärda framtida tillståndet för problemområdet. Eftersom den nya målsättningen bör passa in i organisationens övergripande mål, är det viktigt att anpassa den så att den stämmer överens med det gamla övergripande målet (Cooke & Slack 1991, s. 6).
- 4 Efter att ledningen tagit in information och *förstår problemet* är det viktigt att göra en diagnos av problemet. Det är viktigt att diagnosen görs rätt från början eftersom en felaktig diagnos leder till en felaktig problemformulering, som i sin tur påverkar resten av processen. I slutet av det här steget har problemet klargjorts i detalj (Cooke & Slack 1991, s. 6).
- 5 Att *bestämma alternativ* är en process beroende av hur vida gränser man satt tidigare och tar därför olika lång tid att genomföra. Har man t ex satt en väldigt snäv avgränsning kanske det inte finns så många alternativ att välja bland. Är avgränsningen inte begränsad får ledningen vara väldigt kreativ och alla alternativ som möjligen kan lösa problemet tas i beaktning (Cooke & Slack 1991, s. 7).
- 6 Då ledningen *utvärderar alternativ* analyserar den hur väl varje beslutsalternativ stämmer med beslutsmålet och konsekvenserna av dessa analyseras i detalj (Cooke & Slack 1991, s. 7).
- 7 I *valfasen* väljs det alternativ som med störst sannolikhet bedöms framgångsrikt och som eventuellt kan lösa problemet om det väljs. Det är det här steget som alla de andra stegen i beslutsmodellen är till för att underlätta. Hur valet slutligen görs beror på vad den som väljer har för egna preferensramar och intressen (Cooke & Slack 1991, s. 7).
- 8 Under *implementeringen* måste organisationen göra de nödvändiga förändringar som krävs i organisationen för att implementera det val man gjort. Effektiviteten i denna fas beror till stor del på skickligheten hos den som är ansvarig för att implementera beslutet i organisationen men även på hur svårt det är att implementera. Om beslutet är väldigt svårt att implementera i organisationen skall detta tas hänsyn till vid utvärderingen (Cooke & Slack 1991, s. 7).
- 9 När det valda alternativet har blivit implementerat återstår det att *övervaka* att ledningens beslut efterlevs. Detta för att se om beslutet löser eller minskar det ursprungliga problemet och därmed har den effekt på organisationen som det ursprungligen var tänkt. Om det har den effekten avslutas beslutprocessen men om valet inte har löst problemet måste ledningen återigen börja om och observera och därmed startar hela processen om igen (Cooke & Slack 1991, s. 7).

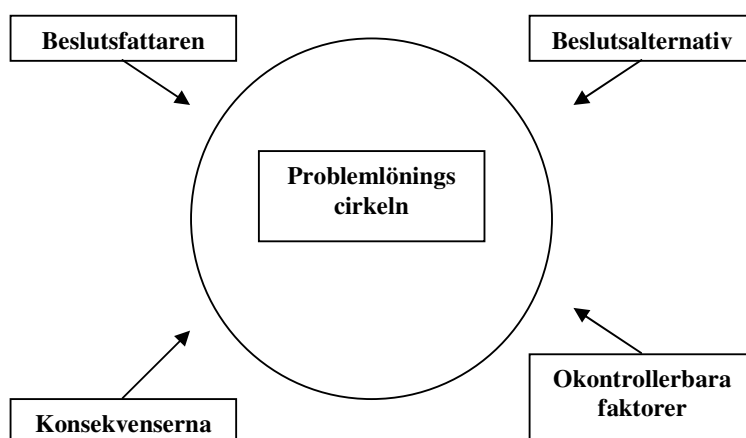
Detta är ett sätt att beskriva beslutsprocessen på, men i verkligheten ser oftast inte ledningen stegen så enkelt och tydligt. Ledningen ser inte processen så tydlig som den är i modellen. Detta beror på att riktigt beslutsfattande oftast hoppar bakåt och/eller framåt mellan de olika

stegen innan beslut kan tas. Beslutsfattande kan därför upplevas som en ryckig sekvens med ett steg framåt och två steg bakåt (Cooke & Slack 1991, s. 9).

Andra viktiga aspekter som skall tas hänsyn till i problemlösningssirkeln och beslutsfattandet i den, är de olika nyckelelementen, beslutsfattaren, beslutsalternativ, okontrollerbara faktorer och konsekvenserna och även om dessa inte finns inte med i problemlösningssirkeln så påverkar de ändå besluten som tas i den (Cooke & Slack 1991, s. 10). Vad dessa nyckelelement handlar om ska nästa avsnitt skildra.

2.2.4 Nyckelelement vid beslut

Det finns fyra olika nyckelelement som påverkar besluten och utgången/resultatet av problemlösningssirkeln då den används. Figur 4 visar en förenklad bild av cirkeln och elementen som är med och påverkar besluten i den, därefter följer en förklaring av de olika nyckelelementen.



Figur 4: Elementen som är med och påverkar problemlösningssirkeln. (Egen utveckling av problemlösningssirkeln (Cooke & Slack 1991, s. 5).

- *Beslutsfattaren* är den individ eller de individer som kommer att arbeta sig igenom problemlösningssirkeln och som sedan handlar för att lösa problemet. Enklast är det om det bara är en beslutsfattare som arbetar igenom cirkeln och därefter tar ett beslut för att lösa problemet, men det vanligaste är att det finns flera beslutsfattare som skall enas om ett gemensamt beslut t ex en kommitté eller ledningsgrupp. Även om det inte finns t ex en ledningsgrupp är det väldigt svårt för en ensam beslutsfattare att ta ett beslut utan för att få information från andra individer eller grupper som kommer påverkas av beslutet (Cooke & Slack 1991, s. 11). Det är också beslutsfattaren som väljer vilken information som skall utvärderas och vilka alternativ som finns att tillgå och även hur dessa utvärderas och slutligen väljs. På grund av detta är beslutsfattaren det absolut viktigaste elementet då beslut skall fattas (Cooke & Slack 1991, s. 11).
- *Beslutsalternativ* är de alternativ som beslutsfattaren ställs att välja mellan och de kan variera från två alternativ till oändliga mängder. Det lättaste valet ställs beslutsfattaren inför om han bara måste välja mellan ”ja/nej” – beslut, då är

det bara att undersöka och utvärdera vilket alternativ som är bäst för organisationen. I andra beslut är inte alternativen lika lätta och väldefinierade: ”t ex, om beslutet handlar om att bestämma hur man ska förbättra kvaliteten på marknadsinformationen” (Cooke & Slack 1991, s. 12 - översatt från engelska). I denna situation, och vid liknande situationer då det handlar om ”större beslut”, måste beslutsfattaren ta hänsyn till flera alternativ och göra en utvärdering av varje alternativ för att kunna fatta rätt beslut.

- *Okontrollerbara faktorer* som påverkar beslutet och utgången av det, men som beslutsfattaren i sin tur inte kan påverka eller kontrollera, är t ex om företaget ska ta beslut rörande ”hur mycket produktionskapacitet en ny produkt skall få ta i anspråk. Då kommer en av de okontrollerbara faktorerna som påverkar beslutet att vara hur stor är efterfrågan för den nya produkten”? (Cooke & Slack 1991, s. 13 - översatt från engelska)
- För varje kombination av beslutsalternativ kommer det att finnas en *konsekvens*. Då konsekvenserna utvärderas måste ledaren titta på varje alternativs chans till framgång och den negativa risk som är kopplad till alternativet vid ett misslyckande t ex, att företaget förlorar mer kapital. Om chansen till misslyckande är stor och kostnaden blir hög, kanske inte fördelarna uppväger riskerna med alternativet. Riskerna kan vara både ekonomiska eller personliga eftersom personen som tar beslutet sätter sitt rykte på spel (Bloisi et al, 2003, s. 487).

För att ett företag ska kunna lösa sin ekonomiska kris krävs insikt i hur ledningen kan finna alternativa lösningar men även vilka element som kan påverka beslutsprocessen. För att komma på lösningar måste innovationsprocessen fungera både hos individerna och i grupp i företaget, hur detta kan stimuleras handlar nästa avsnitt om. Hypotes 3, som formulerats efter denna teoridel är:

Hypotes 3: Utgången av den ekonomiska krisen påverkades av ledningens användande av modeller vid beslutsfattandet
--

2.3 Innovationsprocessen

Avsnittet kommer att handla om hur en organisation kan använda olika grundregler och kreativa tekniker för att främja innovationsbenägenheten hos medarbetarna. Detta är viktigt för arbetet då innovationsförmågan hänger samman med problemlösningscirkelns olika steg. Kapitellet avslutas kort med en presentation av faktorer, t ex kontroll och belöningssystem, som hänger samman med ledarskapet vilka bör finnas i företaget för att innovationsförmågan inte ska försvinna från organisationen.

2.3.1 Grundregler för kreativa tekniker

För att kunna lösa en ekonomisk kris i ett företag krävs det personer med kreativitet och innovationsförmåga som med sina idéer kan hjälpa verksamheten att återigen bli välmående. Hogarth (1989) menar att ”människor som saknar både kreativ förmåga och fantasi inte är kapabla till att kunna göra ett fritt val eller bedömning. Personen skulle sakna kontroll över sitt beteende, som skulle styras helt av omvärldsfaktorer. Vid beslutsfattande används därför fantasin och ju mer fantasi personen kan använda desto mer valalternativ får personen att välja mellan” (Hogarth 1989, s. 153 – översatt från engelska).

Kreativt tänkande hos ledningen är viktigt för företagets framgång: att upptäcka nya lösningar, ta fram nya produkter och processer är något som är speciellt viktigt vid en kris-situation. Det finns många olika sätt att främja denna kreativitet i beslutsfattandet och att använda kreativitet är speciellt viktigt i problemlösningsskirkeln vid två faser: *problemformuleringen* (fas 4) och då ledningen ska *bestämma alternativ* (fas 5) som skall ta organisationen ur krisen (Cooke & Slack 1991, s. 260).

Det finns många olika tekniker som är designade för att främja utvecklingen av innovativt tänkande både hos individer och i grupp. Dessa teknikernas syfte är att ta bort eller minska betydelsen hos de hinder som finns och som hindrar kreativt tänkande och på det sättet skapa en miljö som stödjer kreativitet i beslutsfattandet. Oavsett vad det är för teknik som används för att främja kreativt tänkande finns det enligt Cooke & Slack (1991 s. 272) två grundregler för att främja den kreativa inställningen (Cooke & Slack 1991, s. - 273 – översatt från engelska):

- **Ta bort bedömningar och utvärderingar från idégenereringen:** Genom att låta idéerna ”spruta” fram utan att de utvärderas och får negativa omdömen på en gång bidrar det till att människor vågar ge förbättringsförslag utan för att de får negativa kommentarer på hur de har tänkt.
- **Överväg alla idéer:** Att inte överväga alla idéer är ett väldigt dåligt sätt att vara kreativ på. Även idéer som det direkt känns som att de inte är igenomförbara skall utvärderas på samma sätt som de andra idéerna och tas under beaktande.

2.3.2 Kreativitetsfrämjande åtgärder – exemplet Brainstormingmöte

För att främja kreativiteten finns det olika sätt att strukturera arbetet på, för att på det sättet få största möjliga fokus på att lösa det problem som är viktigast att lösa för organisationen. Ett exempel på en gruppövning är brainstorming som helst görs med maximalt 8 deltagare för att kunna arbeta effektivt (Cooke & Slack 1991, s. 276). Det är viktigt att *sätta en tidsbegränsning på problemlösningsovningen* och den kan variera från fall till fall men för att effektivisera övningen är det viktigt att använda sig av en ”deadline”. Övningen ska hållas i ett *avskilt eller privat område* där deltagarna kan fokusera helt på innovationsprocessen utan störning ifrån t ex telefoner. I rummet ska det också finnas tillgång till skrivmaterial för att möjliggöra dokumentation av lösningarna så att dessa inte riskerar att försvinna. Många människor är också mer innovativa om de ges möjlighet till att skriva ner eller rita figurer för att beskriva sina idéer. Att spela in mötet kan också vara bra eftersom idéerna kan delas av utomstående som kan arbeta och utveckla dem ännu längre för att på det sättet skapa en riktigt bra idé. När

mötet inleds kan det vara bra att använda spännings-upplösningsovningar² vars syfte är att minska det obehag som personerna i gruppen kan känna. Obehaget kan finnas p.g.a. en känsla av osäkerhet inför övningen. Det är också viktigt att *sluta när energin försvunnit* eftersom kreativitetsövningar bara fungerar då det finns vilja och intresse i gruppen att genomföra övningen. När energin sjunker är det bättre att gå till nästa fas eller att avsluta övningen (Cooke & Slack 1991, s. 274).

Detta sätt och liknande övningar är enligt Cooke & Slack (1991) ett sätt som berättar om hur en grupp ska agera för att främja kreativitet. De talar också om att det inte finns något som säger att aktiviteterna inte kan anpassas för att på det sättet fungera även för individer. Något som kan vara negativt med dessa metoder kan vara att ledningen ser dem som lösningen på organisationens kreativitetsproblem. Genom tekniken får de ett sätt på vilket de får en idégenerering, utan att behöva ändra på organisationens struktur och kultur. Faran med detta är att de anställda kommer att associera kreativitet med övningar för kreativitet och inte förstå att det krävs kreativitet hela tiden i organisationen. Sedan kommer övningarna för kreativitet att bli en del av rutinen. När detta händer finns det en risk att deltagarna inte längre känner att det är roligt att delta i övningarna och de förlorar sin effektivitet (Cooke & Slack 1991, s. 279).

För att använda kreativitetslösningar krävs det också att de används mot en bakgrund av kontroll och belöningssystem som uppmuntrar kreativitet och nya idéer. Chefen måste dessutom använda sig av en ledarstil som uppmuntrar och visar att han/hon förväntar sig detta kreativa beteende av medarbetarna. Om företagsledaren och organisationen uppmuntrar detta kommer kreativitetslösningarna till sin rätt och de kommer att hjälpa organisationen att utvecklas (Cooke & Slack 1991, s. 280).

För att kunna fatta beslut krävs det att det finns olika handlingsalternativ. Avsnittet har därför tagit upp regler och åtgärder som är grundläggande för att innovationsprocessen ska gå framåt så smidigt som möjligt. En dålig eller icke existerande process kommer oundvikligen leda till att organisationen inte kan lösa sin ekonomiska kris och därför är det också viktigt att ledningen uppmuntrar till ständig kreativitet så att företaget även efter användandet av kreativitetsåtgärder ständigt får in nya ideer som i framtiden kan utveckla organisationen. Avsnittet har lett fram till hypotesen:

Hypotes 4: Innovationsprocessen hos fallföretaget påverkade lösningarna av den ekonomiska krisen

2.4 Sammanfattning

Detta kapitels syfte var att sammanfatta ett teoretiskt ramverk rörande hur ledningen för en organisation kan identifiera och hantera en stundande ekonomisk kris. Därför började kapitlet med att identifiera olika varningssignaler som är viktiga att känna till för ledningen eftersom de då lättare kan identifiera att organisationen är på väg mot en ekonomisk kris. Därefter togs strategiskt beslutsfattande upp, tillsammans med problemlösningssirkeln och de nyckelele-

² Spännings-upplösningsovningar kan vara t ex att genomföra en preliminär övning som är designad för att släppa på spänningen i gruppen. "Vissa grupper har använt fysisk träning och spel för att framgångsrikt uppnå detta" (Cooke & Slack 1991, s. 274 – översatt från engelska).

ment som är med och påverkar cirkeln och besluten som den leder till. Kapitlet avslutades med att ta upp hur innovationsprocessen kan stimuleras inom organisationen. Anledningen till detta var att det är svårt att finna alternativa lösningar till företagets kris om en innovationsprocess saknas i organisationen.

Syftet med teorikapitlet är att det ska kunna ge den bakgrundsinformation på vilka faktorer och samband som kan finnas i situationen som ska studeras via intervjufrågorna. Dessa kommer att användas i det empiriska kapitlets undersökning och kommer bl a hjälpa till att verifiera alternativt förkasta de hypoteser som teoriavsnitten format. Frågorna kommer att beröra hur ledningen för fallföretaget hanterade företagets ekonomiska kris. Teorin om varningssignalerna ska användas för att ta upp hur företaget identifierade att de var på väg mot en ekonomisk kris. Besluts- och innovationsprocessen kommer att användas för att analysera hur ledningen fann lösningar på företagets situation och hur de gick tillväga för att analysera och ta beslut angående lösningarna.

Nästa kapitel kommer att handla om metoden som valts för att genomföra uppsatsen. Metoderna utgår ifrån problemet och teorin i arbetet. Vilka metoder som valts och anledningen till varför de valts framgår av kapitel 3.

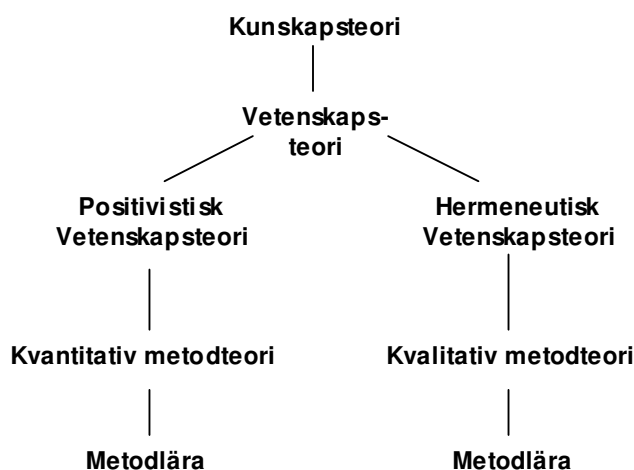
3 Metod

I det här kapitlet kommer en genomgång av tillvägagångssättet för arbetet att beskrivas. Vilken metod och verktyg som har valts utifrån teorikapitlet och som använts för att genomföra studien.

3.1 Metodval

Metod definieras enligt Nationalencyklopedin som ”planmässigt tillvägagångssätt för att uppnå visst resultat” (Internet, NE 3, 2006). Metod kan i en uppsats tolkas som att det är den som leder oss från problemformuleringens frågor till slutsatsens svar, uppsatsens metod är tillvägagångssättet (Rienecker & Stray-Jorgensen 2002, s.166).

Vid sammanställning av ett vetenskapligt arbete måste författaren följa vissa ”spelregler” (Lundahl & Skärvad 1999, s. 38). Vilka spelregler som ska användas har sin utgångspunkt i de teorier som finns. Två olika vetenskapsteoretiska plattformar är positivism och hermeneutik. Positivism ligger till grund för kvantitativ metodteori. Hermeneutik ligger till grund för kvalitativ metodteori. I figur 5 beskrivs sambandet mellan kunskapsteori, vetenskapsteori, metodteori och praktisk metodlära. Detta för att lättare förstå vilka av ”spelreglerna” som ska användas och innebörden av de två olika vetenskapsteoretiska plattformarna positivism och hermeneutik.



Figur 5: Sambandet mellan kunskapsteori, vetenskapsteori, metodteori och metodlära (Lundahl & Skärvad 1999, s. 44)

Ur den positivistiska vetenskapsteorin utgår den kvantitativa metodteorin som är inriktad på frågan hur man mäter olika företeelser och sambandet mellan dem och som en följd av detta följande specifika metodlära (Lundahl & Skärvad 1999, s. 44). Metodläran innehåller instruktioner för hur de metodteoretiska utgångspunkterna ska tillämpas och hur det praktiskt ska tillämpas i utredningsarbetet.

Den hermeneutiska vetenskapsteorin handlar om hur man når fram till förståelse för hur människor upplever sig själva och sin situation. Ur den kommer den kvalitativa metodteorin som

är inriktad på tolkning och förståelse. Nedan följer en redogörelse för de två olika metodteorierna som utgår från de positivistiska- och hermeneutiska vetenskapsteorierna.

3.1.2 Kvalitativ respektive kvantitativ metodteori

Det går att skilja mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder genom att bl.a. jämföra ansatsen samt a) typer av frågor man ställer, b) typer av svar man förväntar sig eller c) typer av variabler (Nyberg 2000, s. 100).

Med kvalitativ metod, som har sitt ursprung i hermeneutiken, försöker man förstå hur människor föreställer sig världen. Ansatsen för undersökningen görs genom frågor, svar och variabler. Datainsamling sker bl.a. genom observationer, temaintervjuer och frågeformulär med fritt formulerade svar (ibid).

Kvantitativ metod berör mängder eller hur mycket det finns av något. Denna typ av undersökning undersöker "hur mycket" eller "hur många" och för att göra detta måste materialet klassificeras. Man kan inte ställa frågan "hur mycket", utan man måste fråga "hur mycket finns det av det eller det" (Hartman 1998, s. 173)? Frågorna kräver ofta att informationen och resultatet omvandlas till siffror och mängder för att man sedan ska kunna utföra statistiska analyser. Vanliga kvantitativa metoder är t ex strukturerade intervjuer (fasta svar), frågeformulär och tester (Nyberg 2000, s. 101). Nedan finns en övergripande bild av relationerna mellan kvalitativa och kvantitativa metoder.

Tabell 1: Relationerna mellan kvalitativa och kvantitativa metoder (Nyberg 2000, s. 101).

	Kvalitativa	Kvantitativa
a) Frågor:	vem, vad, hur, varför, när, var	hur mycket, hur många, hur ofta, i vilken grad
b) Svar ges som:	ord & satser	reella tal
c) Exempel på variabler:	kön, yrke, civilstånd, hemort, utbildning, utbildningslinje, slag av kunskaper/färdigheter	vikt, längd, ålder, antal, årsinkomst, avstånd, utbildningsnivå, kunskapsmängd
Datainsamling med hjälp av t.ex.:	temaintervju, fritt formulerade svar i frågeformulär, deltagande observation, nominalskalor	strukturerad intervju (fasta svar), frågeformulär med skattningsskalor, test, ordinal-, intervall- eller kvotskalor

Eftersom denna studie syftar till att få en ökad förståelse för företagets krishantering har den kvalitativa metodteorin valts och för att öka förståelsen för en situation eller ett förlopp krävs ofta att en fallstudie genomförs, vilket nästa avsnitt handlar om.

3.1.3 Fallstudie

En fallstudie används vid forskning på ett eller ett fåtal fall som undersöks mer detaljerat. Ett fall kan t ex vara en individ, grupp, händelse eller förlopp. Vad som anses vara ett relevant fall, och därmed analys- och tolkningsenhet, bestäms av forskningsfrågan (Lundahl & Skärvad 1999, s. 187). Fallstudier genomförs ofta i syfte att (ibid):

- formulera hypoteser
- utveckla teorier
- exemplifiera och illustrera
- pröva teorier

Vanligast är att använda fallstudier då man vill undersöka och förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang. Även forskningsfrågans formulering är viktig och fallstudier används ofta då den innehåller frågorna ”hur” och ”varför” (Lundahl & Skärvad 1999, s. 187).

Med en fallundersökning kan man både utveckla och pröva en teori, urvalen av undersökningsenheter kan göras på olika sätt och man kan använda både kvantitativ – och kvalitativ information. Merriam (1994, s. 18) menar att genom att kombinera dessa båda informations-sätt får man en sorts triangulering som förbättrar både validiteten och reliabiliteten i den undersökning som utförts. Detta eftersom flera informationskällor används och ett helhetssynsätt av situationen eftersträvas. Validiteten och reliabiliteten behandlas mer i avsnitt 3.2.1.

Merriam (1994, s. 46) menar att fallstudier är förankrade i verkliga situationer och resulterar i ett holistiskt synsätt, med vilket menas att det ger ett helhetssynsätt av det som studeras. Metoden ger insikt och upplysning på ett sätt som vidgar kunskaperna hos läsaren som också får en förståelse för situationen.

3.1.4 Intervjuer

Intervjuer genomförs alltid med ett bestämt syfte. Det finns alltså ett bestämt mål med intervjuarbetet. Intervjuer är det instrument som används för att insamla information med avsikt att uppnå målet eller målen (Gordon 1970, s. 15). Intervjuer förmedlar även kunskap, upplevelser, erfarenheter, åsikter, värderingar och annat från intervjupersonens synsätt (Jacobsen 1993, s. 10).

En intervju kan delas in med utgångspunkt i det svarsutrymme som ges åt respondenterna. Svarsalternativ kan vara helt strukturerade och då får respondenterna välja mellan svarsalternativ som ställts upp på förhand. Alternativt är de helt ostrukturerade varvid respondenterna får formulera sina egna svar. Då man inte bara utgår från struktureringsgraden i svaren utan från hela intervjuprocessen skiljer man mellan strukturerade och fria intervjuer (Lundahl & Skärvad 1999, s. 116). Den strukturerade intervjun kännetecknas av (ibid):

- Intervjuaren har i förväg klart fastställt intervjuens målsättning.
- Såväl de frågor som formulerats i förväg som uppföljningsfrågorna har utformats för att stödja en systematisk genomgång av de områden som intervjuaren är intresserad av.
- Intervjun är fokuserad och informationsinriktad.

Den fria intervjun kännetecknas av följande (ibid):

- Syftet med intervjun är inte lika snävt definierat, och inriktningen är bredare och mindre fokuserad.
- Intervjun syftar till att locka fram respondentens värdering av situationen, åsikter, attityder och föreställningar i lika hög grad som rena fakta.
- Istället för huvudsakligen informationssökande frågor används också dialogutvecklande frågor, dvs. frågor som stimulerar respondenten till att utveckla sina egna frågor och tankar.

Den strukturerade intervjun används både vid såväl kvantitativa som kvalitativa undersökningar, den fria intervjun är vanligare och viktigare vid kvalitativa undersökningar (Lundahl & Skärvad 1999, s. 117).

För att få en hög tillförlitlighet i den kvalitativa metodteorin och fallstudien med dess intervju krävs det att uppsatsens olika delar har både validitet och reliabilitet som nästa avsnitt behandlar.

3.2 Källdiskussion

3.2.1 Validitet respektive reliabilitet

Forskning ska vara trovärdig, pålitlig och resultaten ska vara tillförlitliga för läsaren, andra forskare och läraren. Man kan säga att grundfrågan är i vilken utsträckning forskaren kan lita på de resultat som en kvalitativ fallundersökning gett (Merriam 1994, s. 174)? Validiteten hos en fallstudie bedöms via tolkningar via forskarens erfarenheter. Detta pga att forskaren aldrig kan vara säker på om resultaten verkligen fångar det som finns i verkligheten. Eftersom informationen som denne tar fram inte talar för sig själv: den måste alltid tolkas eller översättas och när detta görs är det svårt att inte förändra observationerna något (Merriam 1994, s. 177).

Det finns dock sätt att säkerställa validiteten, bl.a. genom att använda sig av triangulering, dvs. flera informationskällor och en holistisk förståelse av situationen, detta för att kunna konstruera trovärdiga förklaringar till den företeelse som studerats. Man kan även låta de personer som tillhandahållit informationen kontrollera de beskrivningar och tolkningar som gjorts av forskaren så att de kan ta ställning till om resultaten verkar trovärdiga (Merriam 1994, s. 178).

Med reliabilitet i studien menas i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas. Om undersökningen skulle upprepas, kommer den då ge samma resultat? Problemet med detta är att kvalitativ forskning inte strävar efter att finna "lagar" för människors beteende eller generaliserbara "sanningar" utan strävar efter att förstå, beskriva och förklara världen utifrån hur de människor som lever i den uppfattar den. Men eftersom det finns många olika tolkningar av vad som sker är det svårt att upprepade gånger mäta en företeelse för att på så sätt skapa en traditionell reliabel mätning, som en kvantitativ undersökning lättare kan göra (Merriam 1994, s. 180).

Reliabiliteten i forskningen kan ökas bl.a. genom att återigen använda sig av triangulering som stärker både reliabiliteten och validiteten. Den kan även stärkas genom att forskaren förklarar antaganden och teorier som undersökningen grundar sig på och ger en förklaring av forskarens ställning till den grupp som studeras och på vilket sätt informationen är hämtad på stärker reliabiliteten (Merriam 1994, s. 183).

3.3 Tillvägagångssätt

Merriam (1994) menar att man får en större förståelse och kunskap för en verklig situation genom att använda sig av en fallstudie. Fallstudien kan också användas för att exemplifiera och illustrera och av dessa anledningar har ett företag studerats i det empiriska kapitlet av denna studie.

Föreliggande projekt är uppbyggd som en kvalitativ studie, då det är fallföretagets ledningsarbete för att ta sig ur en ekonomisk kris som utvärderats och som man ska få en förståelse för. Den data som har samlats in och tolkats och som ligger till grund för resultatet har insamlats av vad Lundahl & Skärvad (1999) kallar en fri intervju. Meningen med intervjun var att ta del av respondentens upplevelser och egna erfarenheter och undersöka hur den valda teorin förhåller sig till verkligheten. För att göra detta var intervjun ostrukturerad så att respondenter skulle kunna få utrymme till att utveckla sina egna tankar och på det sättet formulera sina egna svar.

Materialet som används för att genomföra detta examensarbete består av både sekundärdata³ och primärdata⁴. Den teoretiska delen av arbetet har bestått av litteratur, tidskrifter och Internet som beskrivits för att ge kunskap om relevanta teorier inför det empiriska kapitlet. I den empiriska delen av uppsatsen har både sekundärdata används tillsammans med primärdata som består av den intervju som genomförts med företaget. Intervjun har senare analyserats för att ge resultat och slutsatser på mina hypoteser och frågeställningarna som är:

- Kan en ekonomisk kris förutses?
- Hur fattar ledningen beslut?
- Hur löser ledningen problem, finns det modeller som kan hjälpa?
- Hur kan ledningen stödja innovationsprocessen?

3.4 Felkällor

Det har endast genomförts en intervju hos företaget som medverkat. Anledningen är att det inte gick att få större insyn i företaget och detta gör att resultatet av den empiriska delen går att ifrågasätta i högre grad än om fler företag och personer kunnat vara med i undersökningen.

Det är också möjligt att svaren av intervjun blivit misstolkade vid sammanställningen. Eller att respondenten missuppfattade eller feltolkade några av intervjufrågorna. För att kunna förstärka validiteten och undvika eventuella missförstånd har respondenten läst igenom sammanställningen. Trots detta kan det inte helt garanteras att möjliga missförstånd uppstått under processen och därmed påverkat resultatet av den empiriska undersökningen.

³ Sekundärdata är material som finns dokumenterat sedan tidigare, men inte är insamlat för den egna studien (Lundahl & Skärvad 1999, s. 131).

⁴ Primärdata är material som samlats in för första gången t ex intervjuer, observationer och enkäter (Lundahl & Skärvad 1999, s. 131).

3.5 Sammanfattning

Vid sammanställandet av en vetenskaplig uppsats måste vissa ramar följas. Det finns två olika vetenskapsteoretiska plattformar, dessa är: Positivism och hermeneutik. Ur den positivistiska vetenskapsteorin kommer den kvantitativa metodteorin som fokuserar på frågan hur man mäter olika företeelser. Ur hermeneutiska vetenskapsteorin kommer den kvalitativa metodläran som är inriktad på tolkning och förståelse.

Fallstudier används då man vill undersöka ett fall mer i detalj och då man vill granska och förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang. Ett fall kan t ex vara en individ, grupp, händelse eller ett förlopp. Vid genomförandet av en fallstudie krävs ofta en intervju för att samla in informationen. Det finns två olika sorters intervjutyper: den strukturerade och den fria intervjun. För att forskningen ska vara trovärdig, pålitlig och resultaten trovärdiga för läsaren krävs det acceptabel validitet respektive reliabilitet. Validitet fås bl a genom triangulering och genom en holistisk förståelse av situationen. Med reliabiliteten menas i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas. Denna stärks genom att forskaren förklarar antaganden och teorier som undersökningen grundar sig på.

Uppsatsen följer den hermeneutiska vetenskapsteorin och inom den återfinns den kvalitativa metodteorin. Därför har det genomförts en fallstudie hos ett tillverkningsföretag där deras ledningsarbete vid en stundande ekonomisk kris granskats. Intervjun som gjorts har varit en fri intervju, detta för att få insikt i hur ledningen upplevde och hanterade krisen.

Nästa kapitel kommer att ta upp bakgrundsfakta om företaget som studerats i detta arbete för att ge en inblick i deras ledningsarbete. Kapitlet startar med en kort historisk tillbakablick från företagets start som bokbinderi i Lund på 1700-talet och andra viktiga historiska händelser. Därefter behandlas företagets storlek och strategier numera. Hur ledningen gjorde för att vända det dåliga resultatet kommer sedan att behandlas i kapitel fem, som utgör uppsatsens empiriska kapitel.

4 Bakgrund till den empiriska studien

Kapitlet kommer att handla om hur företaget en gång i tiden bildades och hur det ser ut idag. Detta för att få en bättre förståelse för den ekonomiska krisen och för de åtgärder som vidtogs och som kapitel fem kommer att behandla. Då VD:n för företaget inte ville att det skulle framgå vilken aktör som beskrivs har företagsnamnet utelämnats från texten.

4.1 Företagets bakgrund

Företaget startade som familjeföretag i Lund på 1700-talet och förblev så i sju generationer i rakt nedstigande led. Runt år 1900 började organisationen omgestaltas till en industri. År 1937 ombildades firman till aktiebolag och den ekonomiska grunden som ledde till expansionen på 1980-talet lades (Internet, Fallföretag, 2, 2006).

I slutet av 1980-talet noterades företaget på Stockholmsbörsen och blev därmed ett publikt bolag. Detta lade grunden för den fortsatta förvärvsdrivna expansionen under 1990-talet då flera företag förvärvades i och utanför Skandinavien (ibid). I mitten av 1990-talet förvärvades ett stort företag inom samma bransch och de etablerade därmed en absolut ledande position inom sin industri på den skandinaviska marknaden. Genom att därefter köpa upp ytterligare tre stora företag inom loppet av några år blev rörelsen i början av 2000-talet en av Europas ledande producenter och ledande tillverkaren i norra Europa inom sin bransch (ibid).

4.2 Företaget i nutid

Företaget är idag en av Europas största inom sin bransch. Marknadspositionen är stark i Norden, Tyskland, England och beneluxländerna⁵ där flertalet av koncernens 11 europeiska produktionsanläggningar är lokaliserade. Organisationen omsätter årligen cirka 2 miljarder kronor och har cirka 1400 anställda och huvudkontoret ligger i Kristianstad (Internet, Fallföretag, 3, 2006).

Företagets strategi för att uppnå sina mål är att (Internet, Fallföretag, 4, 2006):

- Etablera och behålla marknadsledande positioner i prioriterade länder
- Fokusera på prioriterade kunder och erbjuda anpassade lösningar
- Utnyttja skalfördelar och reducera kostnader
- Expandera såväl organiskt⁶ som genom förvärv

I de nordiska länderna har bolaget en marknadsandel på över 50 procent, i Tyskland och England är motsvarande siffra omkring 15 procent. Totalt uppgår företagets marknadsandel i Europa till cirka 15 procent (Internet, Fallföretag, 5, 2006)

⁵ Beneluxländerna är ett samlingsnamn för Belgien, Nederländerna och Luxemburg (Internet, NE, 4, 2006).

⁶ Organiskt: Expansion genom försäljningstillväxt justerad för förvärv, avyttringar och valutakurseffekter (Böök et al, 2005, s. 164).

4.3 Företagets ledningsarbete som fallstudie

Uppsatsens syfte har beskrivits som att, utifrån ett ledningsperspektiv kartlägga företagsledningens strategiska arbete vid hanteringen av en ekonomisk kris. Teorin har därför behandlat olika modeller för hur ledningen kan arbeta för att lösa krisen och enligt Merriam (1994) krävs även en fallstudie för att få en bättre förståelse för situationen. Teoriavsnitten har leddit till att fyra olika hypoteser har formats, vilka ska analyseras i kapitel 6.

I nästa kapitel, som är kapitel fem, sammanfattas den fallstudie där ledningsarbetet hos ett stort företag inom tillverkningsindustrin gjorts, detta har genomförts för att belysa hur ett bolag kan hantera en ekonomisk kris. Detta gjordes bl a för att få svar på vilka modeller och strategier ledningen använt för att vända den dåliga lönsamheten hos företaget. Även för att se vilka förslag de valde mellan och hur det kom sig att de beslutade sig för de alternativ de till slut valde.

5 Empiri

Kapitlet kommer att behandla den information som fallstudien har fått fram genom den fria intervjun som gjorts med företagets VD. Syftet med fallstudien var att ta reda på hur ledningen för företaget gick tillväga för att lösa organisationens ekonomiska kris och testa hypoteserna. Använde ledningen modeller och vilka var dessa i så fall? Vilka strategier valdes och hur kom ledningen fram till att de var de rätta strategierna? Inledningsvis beskrivs företagets ekonomiska kris och därefter behandlas hur beslutsprocessen hanteras inom företaget och sedan utreds hur ledningen för företaget främjar innovationsprocessen inom organisationen. För att öka validiteten i kapitlet har intervjupersonen fått kontrollera att det empiriska materialet i studien stämmer med hans egen uppfattning.

5.1 Företagets ekonomiska kris

Företaget är börsnoterat så det var ingen hemlighet för allmänheten att organisationen hade problem med att visa upp positiva resultat mellan år 2001-2003. Exempel på när det går dåligt för ett företag är enligt företagets VD då det förlorar pengar, inte når uppsatta målsättningar eller att man har en negativ trend. Dessa exempel som VD:n tar upp påminner om de uppenbara varningssignaler som Folkesson (1992) behandlar och som beskrivs i kapitel 2.1. I detta företagsfall hade de speciellt problem med lönsamheten som startade med IT-kraschen (Pers. med, fallföretagets VD, 2006).

Fram till 1999 gick företaget med vinst. På grund av begränsad marknadstillväxt, i kombination med investeringar i ny och effektivare utrustning, uppstod en betydande överkapacitet och lönsamheten inom industrin blev otillräcklig (Internet, Fallföretag, 6, 2006). Följande år steg papperspriserna kraftigt (mellan 10-30 procent) vilket inte kunde kompenseras med egna prishöjningar (ibid).

År 2001 fortsatte papperspriserna att stiga och tillsammans med den vikande efterfrågan och stora omstruktureringsbesvär föll lönsamheten drastiskt och företaget redovisade en förlust (ibid). År 2002 fortsatte de dåliga marknadsförhållandena med fallande volymer och försäljningspriser. Trots kraftiga besparingsprogram, t ex flyttning av verksamheten i Erkelenz till koncernens tyska huvudenhet i Wuppertal, och utöver detta sker även en rationalisering inom administrativa funktioner i ett flertal enheter. Trots detta kunde effekterna inte kompenseras och företaget redovisade återigen en förlust (ibid).

2003 fortsatte den svaga konjunkturen och medförde nya förluster för företaget. Volymerna föll på de flesta västeuropeiska marknader och priserna fortsatte att pressas. Branschproblemen kunde i huvudsak härledas till den rådande överkapaciteten i Europa (ibid). Då företaget rapporterar månadsvis och det är ett publikt bolag så syntes det i resultatrapporterna att det gick dåligt för företaget vilket gjorde att det inte var någon speciell person som upptäckte problemen. De kunde ytterligare identifiera problemen genom att kunderna övergav företaget tillsammans med vissa nyckelpersoner på företaget (Pers. med, fallföretagets VD, 2006). Men enligt företagets VD var ledningen även alltför optimistisk vilket gjorde att det tog lång tid att identifiera att det gick dåligt och därför tog det ungefär ett år att helt inse omfattningen av problemet.

5.2 Organisationens beslutsprocess

Enligt företagets VD är det bra att arbeta i grupp då beslut skall fattas eftersom detta leder till att det blir lättare att implementera besluten i organisationen. Generellt bygger ofta beslutsfattandet på en idé som härstammar från något intryck eller tankar kring organisationen och kommer inte alltid ifrån ledningsgruppen utan kan komma från vem som helst, t ex någon som arbetar med ekonomin eller en produktionschef. Dessa chefer kan därefter diskutera idén och ta beslut. Men för att förhindra att beslut tas till "höger och vänster" så använder sig företaget av ett regelverk som bestämmer vilka som får ta beslut beroende på vilka kostnader beslutet innebär. Vid investeringar ska det alltid finnas med en högre chef som är med och fattar beslutet och ju större beslut investeringen kräver desto högre upp i organisationen ska beslutet fattas. Styrelsen skall alltid vara involverad i större och viktigare beslut som berör utvecklingen av organisationen t ex vid köp av bolag och strategifrågor. Vid dessa beslut är det aldrig en person som fattar beslut utan man arbetar alltid i grupp med relevanta personer som förstår sig på frågorna. Frågorna kräver också att man har gjort noggranna beräkningar på bl.a. kostnader, besparingar och risker (Pers. med, fallföretagets VD, 2006).

Bolaget säger sig inte följa någon rationell beslutsprocess utan anpassar beslutsprocesserna till de nya situationerna som uppstår och VD:n menar också att det ofta inte finns tid för att följa en beslutsmodell eftersom problemen många gånger är alltför komplexa för sådana modeller. Företagets arbetssätt är att de olika beslutsalternativen som kommer fram efter analyser av problemen, utvärderas av relevanta personer. Utvärderingen består av diskussioner och beroende på hur stort beslutet är inkluderas även olika typer av beräkningar för att se vilka kostnader, risker och besparingar som finns med de olika alternativen. Då beräkningarna genomförs är det viktigt att alltid vara försiktig så att man räknar med t ex låg efterfrågan och högre räntor m.m. detta för att förhindra en alltför optimistisk kalkyl. I utvärderingsfasen tas även faktorer som kan påverka besluten men företaget har svårt att själva kontrollera upp. VD:n tar upp att det alltid finns säkra respektive osäkra konsekvenser: t ex om en fabrik ska läggas ner kan de säkra konsekvenserna vara: vilka ytterligare fraktkostnader får vi, omstrukturingskostnader och kostnad för fabriken. De mer osäkra konsekvenserna kan vara frågor som berör vad konkurrenterna kommer att göra. Kommer de t ex rekrytera företagets anställda och kommer kunderna att svika företaget? Följderna av de osäkra frågorna försöker ledningen lösa och risken de medför försöker de hantera genom att göra riskbedömningar. Men framtida konsekvenser och riskerna med dem är alltid svåra att bedöma. Ledningen försöker kostnadsberäkna riskerna men det går aldrig att helt eliminera riskerna med de olika beslutsalternativen (Pers. med, fallföretagets VD, 2006).

5.3 Hur ledningen löste krisen

Generellt tycker företagets VD att när företaget går dåligt måste ledningen se över vilka chefer som finns i organisationen. De måste undersöka om rätt chefer sitter på rätt ställen och om dessa fattar bra beslut. Har de förmågan att läsa informationen på rätt sätt och ta rätt beslut så att organisationen rör sig åt rätt håll. "Bra beslut fattas av bra chefer (Pers. med, fallföretagets VD, 2006)."Fungerar inte företaget måste ledningen byta ut ett antal chefer" (ibid).

Strategin som användes för att lösa lönsamhetsproblemen var att företaget började med att byta VD. Med den nya företagsledaren lyckades bolaget vända den negativa trenden och trots minskning av de europeiska produktvolymerna visade företaget en positiv utveckling under 2004. Resultat före skatt blev 51 MSEK (mot föregående år -133) (ibid). Men hur genomför-

des denna resultatförändring? Det började med att ledningen koncentrerade sig på att inte höja volymerna utan istället titta på vilka kunder och volymer som företaget tjänade respektive förlorade pengar på. Med de kunder som bolaget förlorade pengar på bestämdes möten där de diskuterade, för att se om kunderna var villiga att förändra något så att företaget kunde tjäna pengar på dem. Vissa kunder ville inte samarbeta och andra gick med på att arbeta tillsammans. Företaget förlorade vissa kunder, vilket gav till följd att organisationen förlorade volym i produktionen. Detta gjorde att ledningen blev tvungen att dra ner på personal, vilket resulterade i att bolaget minskade kostnaderna effektivt. Sista åren har ledningen, efter att de gjort lönsamhetsanalyser, förvärvat andra företag för att öka intäkterna. Genom komplexiteten i problemen var det inte möjligt för ledningen att använda sig av en specifik modell. Detta eftersom det tar för lång tid och komplexiteten är för stor i problemen för att tiden ska räcka till och därmed kunna använda sig av en bestämd modell (Pers. med, fallföretagets VD, 2006).

Ledningen anser att det är viktigt att arbeta mot mål, av den anledningen användes olika mål under hela krisarbetet. Det är viktigt att målen som företagsledningen sätter upp är realistiska, utmanande och mätbara. I det här fallet satte ledningen upp två mål, för att effektivt kunna lösa organisationens problem (Pers. med, fallföretagets VD, 2006):

- Komma till 0 resultat (vilket man lyckades med efter cirka 1 år)
- Därefter få en god lönsamhet hos företaget.

Företagets VD menar att det är viktigt att man inte sätter upp för svåra mål. Eftersom det finns då risk att anställda tröttnar på målen, eftersom de inte har möjlighet att uppfylla dessa krav. Av den orsaken är det viktigt att ledningen använder sig av delmål som uppmuntrar personalen, och att de ständigt bevakar och följer upp de uttalade målen för att försäkra sig om att bolaget uppnått dem (ibid).

Under hela krisprocessen ställdes ledningen inför många olika val och företagets regelverk följdes över hur besluten skall tas. Alternativen utvärderades på olika nivåer inom organisationen. Beroende på hur stor del av företaget som berörs av beslutet kunde också olika personer fatta besluten. Alltså: ju större beslut, och påverkan beslutet kommer att ha på organisationen, desto högre upp i organisationen fattas beslutet (ibid).

För att kunna implementera besluten bra inom organisationen anser företagets VD att det är viktigt att få med sig de anställda på de beslut som tas ("inte bara sätta upp en lapp på anslagstavlan") (ibid). Detta förstärks hos företaget genom att de lyssnar på de anställda och låter de vara med på vissa mindre beslut, t ex hur man kan få upp lönsamheten på en maskin. Tillvägagångssättet gör att besluten förankras bättre hos de anställda (ibid).

5.4 Innovationsprocessen inom organisationen

Inom bolaget arbetar ledningen hårt för att ta fram två nya saker: dels hur de får fram nya produkter och tjänster och dels försöker organisationen arbeta mer produktivt. Att utveckla nya produkter och tjänster görs genom en nära kontakt med organisationens kunder. På så sätt kan de diskutera med dem vilka produkter de är intresserade av. Utan en nära kontakt vet inte företaget hur de ska kunna förbättra sina produkter för att passa kundernas behov (Pers. med, fallföretagets VD, 2006).

Innovationsprocessen för att förbättra produktiviteten görs av olika personer beroende på vart i organisationen som produktiviteten ska bli bättre. För att öka produktiviteten i t ex maskiner

brainstormar produktionscheferna i respektive fabrik, då dessa vet bäst vad som behövs göras med maskinerna. Om det däremot är ett dotterbolag som går dåligt bildas en brainstorming grupp som består av folk från t ex sälj-, administrations- och logistikavdelningen. Gruppen arbetar för att ta fram alternativa lösningar till dotterbolagets lönsamhetsproblem. Idéerna förkastas inte i inledningsskedet vilket säkerställer att alla eventuella lösningar kommer upp till ”ytan”. När de kommit fram till olika alternativ gör gruppen en analys av alternativen. De frågor som ställs vid analysen är (Pers. med, fallföretagets VD, 2006):

- Vad är enkelt att göra?
- Vad går snabbt att göra?
- Vilka risker finns?
- Vilken effekt får förändringen på företagets resultat vid ett genomförande?

Efter brainstormingen och efterföljande lönsamhets- och riskberäkningar, analyseras och utvärderas varje fråga av personerna i gruppen. På detta sätt kan gruppen lättare ta ett beslut som är välgrundat och som kan hjälpa dotterbolagets lönsamhetsproblem.

Berör innovationsprocessen frågor som är av större omfattning är det alltid styrelsen som genomför brainstormingen. Detta kan vara frågor som handlar om köp av bolag eller större strategiförändringar. Vid denna typ av frågor blir det ännu viktigare med större krav på den efterföljande analysen och det blir mer omfattande beräkningar på lönsamhet och risker (ibid).

5.5 Sammanfattning

Efter IT-kraschen märkte ledningen av en vikande efterfrågan för företagets produkter och då de tidigare år gjort stora produktionsinvesteringar ledde detta till att organisationen fick en väsentlig överkapacitet. Samtidigt hade företaget omstruktureringsproblem och tillsammans med detta ledde det till stora förluster som hotade företagets existens på marknaden. För att lösa sin ekonomiska kris arbetade ledningen med att ta fram alternativa lösningar genom att arbeta i bl.a. brainstorming grupper och hitta lösningar tillsammans med sina kunder. Efter utvärdering av de olika alternativen fattades därefter besluten på olika nivåer inom organisationen. Beroende på hur stor påverkan konsekvenserna av beslutet skulle få på organisationen.

I nästa kapitel kommer en analys av det empiriska materialet att genomföras för att se hur det kan uppnå syftet. Vilket är att utifrån ett ledningsperspektiv kartlägga företagsledningens strategiska arbete vid hanteringen av en ekonomisk kris.

6 Analys och diskussion

Kapitlet kommer att analysera det insamlade materialet som beskrivits i det empiriska kapitlet av uppsatsen. Förhoppningen med uppsatsen är att den ska kunna användas till att få en förståelse för att upptäcka när ett företag befinner sig i farozonen för att hamna i en ekonomisk kris, och hur ledningen kan agera för att ta sig ur krisen. I analysen kommer därför det insamlade materialet undersökas för att se hur frågeställningen besvarats och de olika hypoteserna testas.

6.1 Kan en ekonomisk kris förutses?

Teorin började med att beskriva olika varningssignaler som är viktiga för ledningen att känna till för att lättare känna igen att en ekonomisk kris eventuellt närmar sig. De olika varningssignalerna som togs upp i kapitel 2.1.2 var: Alltför snabb expansion, för litet eget kapital, ändrad ägarstruktur, företaget är beroende av en enda ”sak” (t ex en produkt), företaget går in i en ny bransch, aktivering av utgifter, styrelsens sammansättning, revisor, ekonomiavdelningen, tidpunkt för offentliggörande av årsredovisningar, finansiella transaktioner och snåriga bolagsbildningar.

Vid den empiriska undersökningen kan det konstateras att företaget under 1990-talet gjorde flera stora förvärv vilket ledde till en snabb expansion. Expansionstidpunkten visade sig illa vald eftersom IT-kraschen i början av år 2001 ledde till en kraftig nedgång efter företagets produkter samtidigt som huvudråvarans inköpspris ökade då papperspriserna steg.

Undersökningen försöker utreda om det går att förutse en ekonomisk kris och om varningssignalerna som beskrivits i teorin fanns hos fallföretaget och den hypotes som den empiriska undersökningen bl a skulle testa var därför:

Hypotes 1: Det fanns varningssignaler som inte uppfattades av fallföretagets ledning vilka kunde ha hindrat den ekonomiska krisen

Undersökningen kan inte helt bekräfta att ledningen för fallföretaget missade varningssignaler som kunde ha hindrat den ekonomiska krisen, utan kan bara spekulera i att de gjorde det. Anledningen till detta är att det insamlade materialet inte räckt till för att ge ett tydligt svar.

Spekulationen kan dock vara att fallföretaget led av för litet eget kapital (som var en av varningssignalerna) under ett par års tid efter organisationens expansion. Detta skulle ha varit intressant att undersöka mer men då olika branscher kräver olika soliditet⁷ hade författaren blivit tvungen att undersöka vad det finns för snittkapital i fallföretagets bransch. Tidsaspekten var dock för kort för att genomföra en sådan undersökning. Därför kan det bara spekuleras i att denna varningssignal fanns. Men att ett företag lider av för låg soliditet gör att det blir väldigt känsligt vid konjunktursvängningar eftersom det ofta finansierat expansionen med lånat kapital. Detta kan också vara det som hände fallföretaget då det hamnade i sin ekono-

⁷ Soliditet handlar om hur stabilt ett företag är finansierat och därmed företagets förmåga att överleva trots förluster. Vid förluster drabbas först det egna kapitalet vilket kan leda till konkurs. Det vanligaste soliditetsmålet är kvoten av eget kapital (inklusive eget kapital av obeskattade reserver) och det totala kapitalet (Thomasson et al, 2003, s. 350).

miska kris. Bolaget expanderade snabbt med lånat kapital vilket gjorde att när konjunktursvängningen kom i början av år 2001 hamnade bolaget i en kris då försäljningen gick ner och det egna kapitalet inte räckte till.

Det som ytterligare kan spekuleras i angående det scenariet är anledningen till att ledningen i detta fall inte kunde förutse krisen. Kanske var ledningen alltför optimistisk och hoppades på att efterfrågan skulle fortsätta öka tills företaget hade stärkt det egna kapitalet. En annan anledning som kan begrundas. Är att personalen på ekonomiavdelningen antingen inte kunde eller inte vågade göra ledningen uppmärksam på de risker som följde med att finansiera uppköpen med för mycket lånat kapital. Detta kunde då ha varit bevis för att ytterligare en varningssignal existerade i företaget.

På grund av detta blir slutsatsen att hypotes ett inte kan bekräftas utan måste förkastas då materialet inte räcker till för att ge bevis på att den gäller.

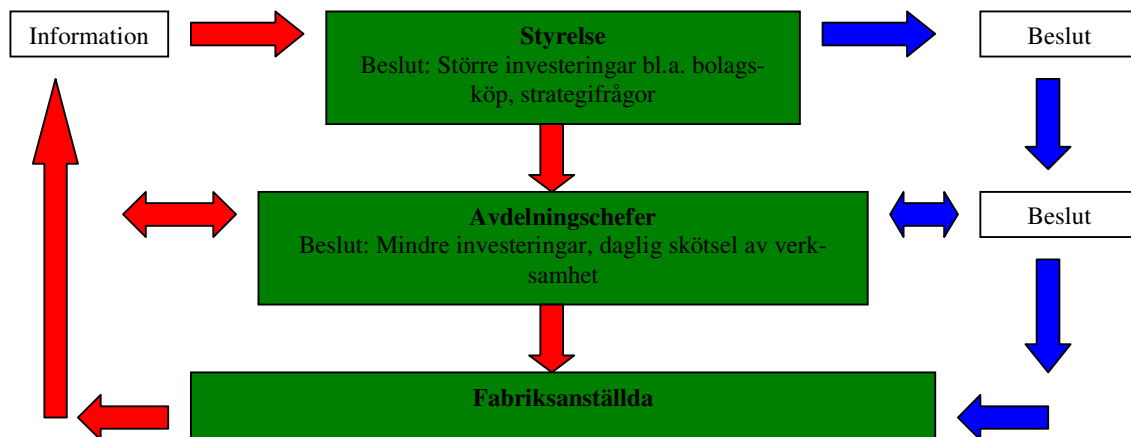
6.2 Hur fattar ledningen beslut?

Teoriavsnittet har redogjort för att det är viktigt att inse att beslutsfattande är en del av den större processen av problemlösning. För att lösa en ekonomisk kris krävs det att ledningen bygger sina beslut på välgrundade fakta vilka därefter analyserats noggrant och enligt organisationsteorier som återgetts i kapitel 2 är det bra att använda sig av strategiska beslutsmodeller som kan underlätta besluten. Hypotes två som formulerats utifrån den valda teorin rörande strategiskt beslutsfattande är:

Hypotes 2: Fallföretagets ledning använde sig av strategiskt beslutsfattande då de löste den ekonomiska krisen

Undersökningen visar att fallföretagets interna regelverk för hur beslut ska fattas inom organisationen är väl utarbetat. Genom att lyssna på de anställda känner dessa att de får en större delaktighet i besluten samtidigt som beslutsfattaren/na får mer relevant information. Avdelningscheferna har rätt att fatta beslut och de arbetar då ofta i grupp om minst två chefer som diskuterar och analyserar. Vid investeringar fattas alltid besluten av en högre chef och om investeringen berör organisationens utveckling, t ex vid köp av bolag och strategifrågor, är det alltid styrelsen som arbetar i grupp och fattar beslut efter noggranna beräkningar av bl a kostnader, besparingar och uppskattning av risker.

Regelverket visar att organisationen är väldigt mån om att säkerställa att rätt beslut fattas av rätt personer med relevant kunskap för respektive typ av beslut. Bilden nedan visar hur informationen rör sig igenom organisationen åt båda håll. Informationen analyseras och leder därefter till beslut. Beroende på hur stora konsekvenserna av beslutet blir på organisationsnivån fattas det av olika chefer.



Figur 6: Information rör sig igenom organisationen och leder till beslut som leder till ny information (Egen utveckling).

Slutsatsen blir att ledningen genom sitt sätt att arbeta på, då de fattar, beslut använde sig av en bestämd rutin som kan liknas vid strategiskt beslutsfattande och därmed bekräftas hypotesen.

6.3 Hur löser ledningen problem, använder företaget modeller?

Problemlösningscirkeln (avsnitt 2.2.3) användes som ett hjälpmedel för ledningen. Enligt teoriavsnittet kan ledningen genom att följa de olika stegen i cirkeln öka möjligheterna för att upptäcka lösningar som de annars inte skulle ha tänkt på, det finns även vissa nyckelelement (avsnitt 2.2.4) som är med och påverkar besluten i cirkeln. Avsikten med intervjufrågorna som berörde hur företaget hamnade i sin ekonomiska kris och hur de arbetade för att lösa den. Var att det skulle leda till en analys som berörde om företaget arbetade med problemlösningscirkeln eller om de överhuvudtaget använde sig av modeller. Figuren nedan visar problemlösningscirkeln och de olika stegen som identifierats hos fallföretaget genom granskningen. Den tredje hypotesen som formulerades var:

Hypotes 3: Utgången av den ekonomiska krisen påverkades av ledningens användande av modeller vid beslutsfattandet

- Alternativ 1, höja volymerna?
- Alternativ 2, ej höja volymerna utan istället undersöka vilka kunder och volymer som företaget tjänade pengar på och vilka bolaget förlorade pengar på. Diskutera med de kunder företaget förlorade pengar på för att undersöka om de var villiga att ändra något så att företaget kunde tjäna pengar på dem.

6. Utvärdera alternativen:

- Beräkningar av kostnader, finansiella risker och besparingar.
- Analyserade även de säkra- respektive osäkra konsekvenserna, t ex vilka kunder kommer vara kvar (osäkra) omstruktureringskostnader (säkra).

7. Val:

- Valde att inte höja volymerna och istället riskerade att förlora vissa kunder vilket ledde till att företaget sparade kostnader på ett väldigt snabbt sätt.

8. Implimentering:

- Företaget omstrukturerade så att de tjänade pengar på samtliga kunder.

9. Övervaka:

- Företagets nya strategi ledde till att bolaget förlorade vissa kunder, vilket ledningen räknat med, detta gjorde att de förlorade volym i produktionen vilket ledde till att ledningen drog ner på personal i organisationen och företaget sparade därmed kostnader på ett väldigt snabbt sätt, vilket löste den ekonomiska krisen.

Därefter började ledningen använda cirkeln igen. Då de efter att ha vänt den negativa trenden, återigen började göra företagsförvärv för att kunna öka resultatet ytterligare.

Riskerna med nyckelelementen som är med och påverkar problemlösningssirkeln går att minimera genom att ta fram flera beslutsalternativ. Följt av en analys av både de okontrollerbara faktorerna och de olika konsekvenserna som besluten kommer att få på organisationen samtidigt som beslutsfattarna arbetar i grupp vid utvärderingen av besluten.

Slutsatsen efter sammanställningen blir att företagets VD har fel då han menar att ledningsgruppen inte följer någon specifik modell. Analysen visar att fallföretaget följer en modell som liknar problemlösningssirkelns olika steg och att ledningen, genom sitt sätt att arbeta på, minimerat riskerna med nyckelelementen. Undersökningen bekräftar därför den tredje hypotesen. Hade dock VD:n tillfrågats angående hypotesen hade hans svar förmodligen varit att hypotesen skulle ha förkastats.

För att förbättra ledningens tillvägagångssätt då de löser problem inom organisationen borde de göra en egen företags modell som visar hur de går tillväga. På så sätt kan de få en ytterligare insikt i sitt ledningsarbete då det är lättare att få insikt efter en kartläggning av tillvägagångssättet och därefter kanske kunna utveckla arbetssättet ytterligare.

6.4 Hur kan ledningen stödja innovationsprocessen?

För att ledningen ska kunna lösa en ekonomisk kris krävs det kreativa personer i organisationen. Teorin beskriver därför innovationsprocessen som en viktig del av problemlösningsskrikeln och kreativitet är speciellt viktigt vid problemformuleringen och då ledningen ska bestämma alternativ, den hypotes som formulerades var:

Hypotes 4: Innovationsprocessen hos fallföretaget påverkade lösningarna av den ekonomiska krisen

Frågorna till respondenten angående hur de arbetar med innovationsprocessen hos deras bolag. Skulle förhoppningsvis kunna ge svar på hur ledningen arbetar för att stödja innovationsprocessen och därmed testa den sista hypotesen.

Granskningen visar att fallföretaget använder sig av en mycket nära kundkontakt för att diskutera olika sätt att utveckla nya produkter och tjänster. Ledningen menar att det är det enda sättet att få reda på kundernas behov. Att ledningen använde sig av personliga möten med kunderna då de löste företagets ekonomiska kris gjorde att de fick en bra kontakt med dem. Det finns därför ingen anledning att inte bevara kontakten så att ledningen kan fråga dem vad de efterfrågar i framtiden.

Undersökningen visade även att företaget använder sig mycket av att arbeta i både större och mindre grupper för att öka produktiviteten och effektiviteten inom de olika avdelningarna. Det är tydligt att detta görs av chefer på olika nivåer i organisationen beroende på var i organisationen problemet är. Det verkar dock inte som att ledningen stödjer kreativitetstänkande hos de anställda utan man förlitar sig på att cheferna och ledningen ska sköta innovationsprocessen i företaget. Anledningen till detta går inte fastställa genom undersökningen på grund av för lite fakta. Men en gissning är att eftersom företaget har en stor del av sin verksamhet utomlands så kan kulturella skillnader spela in. Det kanske inte är lika vanligt att man lyssnar på sina anställda i dessa länder, på samma sätt som chefer börjat göra i Sverige.

Slutsatsen blir ändå att företaget för att stötta innovationsprocessen använder sig av en nära kontakt med sina kunder för att utveckla nya produkter och tjänster. Samtidigt som produktiviteten främjas genom att cheferna skapar olika brainstormingsgrupper där nya lösningar diskuteras och genom dessa processer löstes den ekonomiska krisen. I och med det kan den fjärde hypotesen bekräftas.

Trots detta anser uppsatsförfattaren att för att förbättra innovationsförmågan ytterligare inom företaget borde ledningen försöka få med större delar av företaget inom detta område. Om de anställda skulle bli tillfrågade angående förbättringsförslag inom organisationen och även uppmuntrade med t ex något sorts belöningssystem för detta. Så skulle det bara påverka organisationen positivt. De anställda skulle förmodligen känna sig ännu mer delaktiga och därmed arbeta bättre och mer engagerat. Då de skulle känna att de i högre utsträckning kan påverka både sin arbetssituation och företaget till det bättre.

6.5 Sammanfattning

Först analyserades hurivida företagsledningen kan förutspå en ekonomisk kris och kommit fram till att det kan ledningen göra. Därefter följde en analys, om fallföretaget i sin beslutsprocess använder sig av en rationell beslutsprocess, vilket det konstaterades att de gör. Företagets VD menade att de inte hade tid att använda sig av modeller liknande problemlösningsskiktet. Enligt undersökningen så finns det en klar likhet mellan problemlösningsskiktets steg och det sätt som fallföretagets ledning valde att arbeta på för att lösa sin ekonomiska kris. I teori avsnittet har det beskrivits att brainstormingsgrupper är ett effektivt sätt för att stödja innovationsprocessen. Detta stämde också med det tillvägagångssätt som fallföretaget valt. De bestämde sig också för att diskutera med sina kunder för att kunna lösa sin kris. I det avslutande kapitlet kommer slutsatserna av uppsatsen att redovisas.

7 Slutsats

I detta kapitel kommer slutsatserna av uppsatsen att dras. En redogörelse för de viktigaste aspekterna för att hantera ledningsarbetet under en ekonomisk kris kommer att gås igenom.

7.1 Slutsats av uppsatsen

Syftet med uppsatsen var att utifrån ett ledningsperspektiv kartlägga företagsledningens strategiska arbete vid hanteringen av en ekonomisk kris. Förhoppningen med uppsatsen var att den ska kunna användas till att få en förståelse för när ett företag befinner sig i farozonen för att hamna i en ekonomisk kris, och hur ledningen kan agera för att ta sig ur krisen.

Genom teorin formades fyra olika hypoteser som skulle testas på fallföretaget för att kunna uppnå syftet med arbetet.

I analysen av den empiriska undersökningen förkastades den första hypotesen som handlade om ifall fallföretagets ledning missade varningssignaler som kunde ha hindrat den ekonomiska krisen. Detta eftersom det ansågs att informationen inte varit tillräcklig som bevis på att hypotesen ska bekräftas. Trots detta anser jag att en företagsledning kan förutse en kris om de har kunskap om de olika varningssignalerna, även om detta inte gick att visa i detta fallföretag. Analysen visade också att ledningen använde sig av en rationell beslutsprocess där modeller ingick i ledningens arbetssätt och att de hade en fungerande innovationsprocess då de löste sin ekonomiska kris, detta gjorde att de andra tre hypoteserna bekräftades.

En av problemformuleringens frågor var att eventuellt kunna hitta kritik och därmed kunna ge förbättringsförslag till hur ledningen kunde ha löst sin ekonomiska kris. Då alla utom en hypotes håller och den första inte kunde bekräftas så visar det att ledningen löst sin ekonomiska kris på ett rationellt tillvägagångssätt. Trots det så skulle ledningen förmodligen kunna förbättra sitt problemlösningsarbetssätt. Detta genom att göra en modell över hur de hanterar och löser organisationens problem för att på det sättet få en större insikt i sitt tillvägagångssätt och därmed lättare förbättra det. Innovationsförmågan skulle förmodligen också öka inom företaget, om ledningen skulle uppmuntra de anställda till att ge förbättringsförslag istället för att bara förlita sig på ledningsgruppen och lägre chefer. Kanske hade de inte löst krisen som beskrivits i detta arbete på ett snabbare och bättre sätt men genom att förändra sitt arbetssätt förhindrar de kanske en eventuell framtida ekonomisk kris.

Avslutningsvis ska det poängteras att de viktigaste aspekterna som kommit fram och som kan användas för att förutse och lösa en ekonomisk kris. Är att inse att det är betydelsefullt för en företagsledning att känna till de olika varningssignalerna som tagits upp i kapitel två, för att på så sätt kunna förutse den ekonomiska krisen. I problemformuleringen ställdes frågan: om en företagsledning inser att företaget går mot en ekonomisk kris hur hanterar de då detta faktum? Slutsatsen blir att då organisationen befinner sig i krisen så är det viktigt att ledningen använder sig av ett rationellt tillvägagångssätt. Som involverar modeller och en väl fungerande innovationsprocess som hjälper dom att finna alternativa lösningar som de annars kanske hade missat. Detta för att kunna fatta välgrundade och rationella beslut som ska kunna lösa företagets ekonomiska krissituation.

Källförteckning

Litteratur

- Bloisi, W. & Cook, C. & Hunsaker, P. 2003. *Management and organisational behaviour*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. 2000. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Böök, Ole K. & Edström, Nils F. & Samuelsson, Lars A. 2005. *Ekonomiordbok*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Cooke, S. & Slack, N. 1991. *Making management decisions*. Trowbridge: Redwood Books.
- Folkesson, Enar. 1992. *Företaget i ekonomisk kris*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag AB.
- Gordon, H. 1970. *Intervjumetodik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Hartman, J. 1998. *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.
- Hogarth, Robin. 1989. *Judgement and choice*. New York: John Wiley & Sons.
- Jacobsen, J-K. 1993. *Intervju konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. 1994. *Fallstudier som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mitroff, I. 2004. *Crisis leadership*. Hoboken, N.J. USA: Wiley.
- Nellbeck, L. 2004. *Handbok för krishantering i företag*. Lidingö: Industrilitteratur AB.
- Nyberg, R. 2000. *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. Lund: Studentlitteratur.
- Rienecker, L. & Stray-Jorgensen, P. 2002. *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB.
- Schwenk, C. 1995. Indiana University: (Strategic decision making). *Journal of management*, vol.21, nr 3, 471-493.
- Thomasson, J. & Arvidson, P. & Lindqvist, H. & Larson, O. & Rohlin, L. 2003. *Den nya affärsredovisningen*. Malmö: Liber AB.

Internet

Diverse sidor från fallföretagets hemsida:

1. Fallföretagets årsredovisningar 1998-2004, 2006-04-26
2. Fallföretagets årsredovisning 2002, 2006-04-25
3. Fallföretagets nutid, 2006-04-25
4. Fallföretagets strategi, 2006-04-25
5. Fallföretagets nutid, 2006-04-25
6. Fallföretagets årsredovisningar 1998-2004, 2006-04-26

Unisa Learning Connection, <http://www.unisa.edu.au/staffdev/courses/2006/feb06.asp>

1. *Om problemlösning*, 2006-04-26,
<http://www.unisanet.unisa.edu.au/learningconnection/student/counselling/problemsolving.asp>

NE, Nationalencyklopedin, www.ne.se

1. *Sökord intressent*, 2006-05-08
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212742&i_word=intressent
2. *Sökord beslut*, 2006-03-15,
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=127844&i_word=beslut
3. *Sökord metod*, 2006-03-29
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O243754&i_word=metod
4. *Sökord benelux*, 2006-04-25
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=126252&i_word=Benelux

Personlig kontakt

Fallföretagets, VD, Telefonintervju

1. 2006-06-06

Bilaga 1 Intervjufrågor

Hur märkte ni att det gick dåligt för företaget?

- När tycker du att det går dåligt för ett företag?
- Hur identifierade ni att det gick dåligt för företaget?
- Vilka problem upptäcktes?
- Vem/vilka upptäckte det, när?
- Kan du beskriva hur upptäckten gick till?
- Vilka varningssignaler fann ni?
- Förstod ni omfattningen av problemen omgående?

Hur går ni tillväga vid beslut?

- Hur tycker du att beslut ska tas i ett företag?
- Kan du generellt beskriva hur beslutsfattande går till hos er?
- Vid större beslut som berör utvecklingen av organisationen, är det en som beslutar eller flera tillsammans, vilka är involverade vid dessa beslut?
- Varför är dessa personer involverade?
- Följer ni en uttänkt rationell beslutsprocess vid beslutsfattandet, hur går den till?
- Om ni har en rationell beslutsprocess, när används denna (vid varje beslut eller bara vid större beslut?)
- Finns det någon speciell process då ni hanterar flera olika beslutsalternativ, utvärderas varje alternativ?
- Hur går utvärderingen i så fall till och vilka utför utvärderingen?
- Hur hanterar ni de faktorer som påverkade era beslut men som ni inte kunde kontrollera, t ex efterfrågan? Vilka var faktorerna i ert fall?
- Analyserade ni framtida konsekvenser av era beslut vid beslutsfattandet, vilka var dessa, varför tog ni hänsyn till dessa konsekvenser?

Hur löste ni problemen?

- Hur tycker du att man ska lösa problem vid ett företag?
- Kan du generellt beskriva hur ni löste problemen hos er, (hur ni förbättrade organisationen)?
- Vilka strategier användes?
- Använde ni modeller för att lösa problemen, exempelvis problemlösningssirkeln (se exempel längre ner)?
- Om ni använde modeller, vilka modeller användes, varför användes just dessa?
- Ställdes ni inför flera olika val och vilka var dessa valen, hur utvärderades dessa, av vem/vilka?
- Hur implementerade ni besluten i organisationen, hur övervakades dessa, av vilka?
- Hade ni mål som skulle nås, vilka var målen, hur följdes dessa upp?

Hur stöds innovationsprocessen hos företaget?

- Hur tycker du att man ska arbeta för att stödja innovationsprocessen i en organisation?
- Kan du generellt beskriva hur innovationsprocessen stöds hos er?
- Hur görs detta, hur går processen till?
- Använder ni övningar t ex Brainstorming? Hur går dessa till? Vilka deltar och varför dessa personer?
- Övervägs alla idéer, vilka gör utvärderingarna?

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2007.

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 21 65

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02